

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN PSYCHOLOGIE

PAR

VALÉRIE JACOB

RELATION ENTRE LE BURNOUT ET LES SENTIMENTS DE CULPABILITÉ

ET D'AGRESSIVITÉ VÉCUS CHEZ DES VICTIMES

DU « SYNDROME DU SURVIVANT »

DÉCEMBRE 2000

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

On observe chez les victimes du « syndrome du survivant », c'est-à-dire les travailleurs qui demeurent à l'emploi suite aux mises à pied massives, une propension à développer un burnout. Cependant, aucune étude n'a été effectuée afin de mieux comprendre le lien qui existe entre ces deux phénomènes. Pour palier à ce manque, cette recherche s'est donnée comme objectif de vérifier la présence d'une relation entre le sentiment de culpabilité vécu chez les « survivants » et le burnout. De fait, en se basant sur la théorie de l'équité d'Adam (1965), les « survivants » devraient percevoir une iniquité positive puisque leurs collègues ont été licenciés, alors que tous offraient le même rendement. Cette iniquité crée un sentiment de culpabilité chez les « survivants », et peut les amener à vouloir augmenter leur rendement afin de justifier leur position. Or, une augmentation de la charge de travail, sans pour autant avoir davantage de ressources, est un facteur lié au burnout. C'est pourquoi la culpabilité est considérée comme étant potentiellement reliée au burnout. Cette recherche veut aussi vérifier la présence d'une relation entre l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants » et le burnout. Selon Brockner (1988), il y a une grande incertitude et une ambiance de compétition dans l'environnement des « survivants ». Ce contexte amène des tensions au sein de l'organisation et provoque des comportements agressifs entre travailleurs. Cette agressivité restreint le soutien social apporté dans le milieu de travail, ressource souvent essentielle pour diminuer les risques de burnout. L'agressivité vécue par les « survivants » peut donc, elle aussi, être en lien avec le burnout. De plus, cette

recherche contient une variable contrôle qui est l'estime de soi. Ainsi, deux questions de recherche sont formulées : Existe-t-il une relation positive entre le sentiment de culpabilité vécu chez les « survivants » et le burnout ? Existe-t-il une relation positive entre l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants » et le burnout ? Les résultats ne permettent pas d'observer une relation entre la culpabilité et le burnout. En fait, l'instrument mesurant la culpabilité indique que les sujets de cette recherche n'expriment que très peu de culpabilité, ce qui donne aussi peu de variance pour les analyses. Il est possible que cet instrument, qui ne comportait qu'un seul item, n'ait pas permis de bien mesurer le sentiment de culpabilité. D'un autre côté, selon la théorie d'Adam (1965), cela pourrait signifier que les sujets ne percevaient pas d'iniquité positive, ce qui expliquerait que le sentiment de culpabilité soit de faible intensité dans cette étude. L'ancienneté régissant les mises à pied peut avoir contribué à diminuer cette perception d'iniquité. Quant à la relation entre l'agressivité vécue et le burnout, elle a été soutenue par les résultats. Tel que Brockner (1988) le démontrait, le contexte de travail des « survivants » les amène à adopter des comportements agressifs qui diminuent le soutien social. En diminuant ce soutien, on enlève aux travailleurs une ressource qui peut contribuer à les aider à combattre le burnout. On saisit donc un peu mieux pourquoi le burnout est présent chez les « survivants ». L'aboutissement de cette étude incite à poursuivre les recherches sur le lien qui existe entre le « syndrome du survivant » et le burnout. Une meilleure compréhension de cette relation pourrait mener à poser des gestes concrets pour diminuer les risques de burnout chez ces travailleurs.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	II
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
REMERCIEMENTS	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE	5
Burnout	6
Origine et définition du terme burnout	6
Étapes du burnout	8
« Syndrome du survivant »	10
Origine et définition du terme « syndrome du survivant »	10
Deux visions du « syndrome du survivant »	11
Réactions des « survivants »	13
Relation entre le sentiment de culpabilité et le burnout	14
Définition de la théorie d'équité d'Adams	14

L'iniquité positive chez les « survivants ».....	17
La culpabilité et l'augmentation du rendement	18
Relation entre l'agressivité vécue et le burnout.....	20
L'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants »	20
L'agressivité vécue et la diminution du soutien social.....	22
Variable de contrôle	24
 CHAPITRE 2 : MÉTHODE.....	26
 Sujets et déroulement	27
 Instruments de mesure	32
Indice de burnout	32
Agressivité vécue.....	36
Sentiment de culpabilité	38
Variable de contrôle	39
 Schème expérimental.....	41
 CHAPITRE 3 : RÉSULTATS.....	42
 Analyse des données	43
 Présentation des résultats	45
 CHAPITRE 4 : DISCUSSION	56

CONCLUSION	66
RÉFÉRENCES	71
APPENDICE.....	76
APPENDICE A : Questionnaire	77
APPENDICE B : Items contenus dans les échelles des questionnaires utilisés	93
APPENDICE C : Feuille de correction pour le « Culture-Free Self-Esteem Inventory for Adults » de Battle.....	100

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1	Répartition des 141 Sujets en Fonction du Sexe, de l'Âge, du Niveau de Scolarité, de l'Ancienneté dans l'Organisation et dans le Poste et l'Impact des Restructurations sur les Postes.....	30
2	Intercorrélations entre l'Indice de Burnout, le Sentiment de Culpabilité et l'Estime de Soi.....	47
3	Régression Multiple des Variables du Sentiment de Culpabilité et d'Estime de Soi sur l'Indice de Burnout.....	48
4	Moyennes et Écarts-Types pour l'Indice de Burnout en Fonction des Deux Classes du Sentiment de Culpabilité et d'Estime de Soi	49
5	Analyse de Variance des Indices de Burnout selon les Deux Classes de Culpabilité et d'Estime de Soi.....	51
6	Intercorrélations entre l'Indice de Burnout, l'Agressivité Vécue et l'Estime de Soi.....	52
7	Régression Multiple des Variables d'Agressivité Vécue et d'Estime de Soi sur l'Indice de Burnout.....	53
8	Moyennes et Écarts-Types pour l'Indice de Burnout en Fonction des Deux Classes de l'Agressivité Vécue et d'Estime de Soi.....	54
9	Analyse de Variance des Indices de Burnout selon les Deux Classes d'Agressivité Vécue et d'Estime de Soi.....	56

LISTE DES FIGURES

Figures

- 1 Moyennes de l'Indice de Burnout en Fonction des Classes de Sentiment de Culpabilité et d'Estime de Soi..... 50
- 2 Moyennes de l'Indice de Burnout en Fonction des Classes de l'Agressivité Vécue et d'Estime de Soi..... 55

REMERCIEMENTS

Je tiens à témoigner ma gratitude à tous ceux et celles qui ont accepté de me prêter main forte dans la réalisation de mon mémoire. Tout d'abord, un grand merci à mon directeur de recherche, M. Normand Pettersen, qui m'a soutenu tout au long de ce périple, et ce, malgré un départ quelque peu hasardeux et une fin périlleuse... Il a su concilier ouverture d'esprit et rigidité afin de me permettre d'user d'initiatives et d'audaces dans mon travail, sans jamais perdre de vue les innombrables règles qui régissent la recherche scientifique. Aussi, sa grande patience et sa jovialité ont fort certainement contribué à rendre ce projet beaucoup plus captivant et plaisant à mes yeux. J'espère donc que d'autres étudiants auront à leur tour le plaisir de travailler en collaboration avec ce professeur ; c'est une expérience très enrichissante !

J'aimerais aussi remercier toutes les personnes qui ont offert leur collaboration lors de la cueillette de données au centre de services sociaux et de santé. Les membres du groupe avec lesquels j'ai travaillé se sont montrés d'une bienveillance exceptionnelle et leur participation dynamique a grandement facilité cette étape de la recherche. Malheureusement, afin de préserver l'anonymat des lieux, je ne peux donner de noms. D'un autre côté, cela m'évitera d'oublier de nommer quelqu'un, chacune des personnes ayant été d'une grande aide. Je peux toutefois offrir mes remerciements à M. Marc-André Verrette qui m'a permis d'être admise dans cette organisation et qui m'a initié au

groupe avec lequel j'ai travaillé. Grâce à vous tous, j'ai pu réaliser cette étape de ma maîtrise avec un minimum de souci tout en travaillant dans une ambiance agréable.

INTRODUCTION

Le marché du travail est amené à changer au gré des courants de pensée, de l'innovation dans les technologies et des nouveaux modes de gestion organisationnelle. C'est ainsi que les premières manufactures ont vu le jour, que le taylorisme a été instauré et que s'est développé le syndicalisme. Ces changements ont marqué le monde du travail lequel est, aujourd'hui encore, en constante effervescence (spécialisation des services, automatisation croissante des emplois, concurrence internationale, etc.). Devant cette réalité, ce sont les travailleurs qui doivent sans cesse faire preuve de souplesse pour s'adapter à ces nouvelles situations. Certains individus auront tout le potentiel requis pour demeurer efficaces dans leur vie professionnelle. D'autres, par contre, ne seront pas en mesure d'affronter avec la même aisance les changements qui surviennent, chacun ayant des ressources différentes. Il n'est effectivement pas rare de voir des personnes entraver leur bien-être physique et mental pour réussir à maintenir un rendement au travail qui soit au niveau des standards exigés. Il est vrai que, du point de vue professionnel, ces sacrifices peuvent porter fruits pour un certain temps, mais l'organisme ne peut survivre sainement à ce type de régime. En fait, ce genre d'attitude risque de favoriser l'émergence de différents troubles.

Ceci semble être le cas des employés qui œuvrent dans les organisations où des mises à pied massives ont été effectuées. Les changements organisationnels qui accompagnent les licenciements rendent l'adaptation des travailleurs plus laborieuse. Ces gens tendent à vivre des émotions et à adopter des comportements qui sont dommageables pour leur bien-être et qui affaiblissent la relance des entreprises. Dans la

littérature, l'ensemble de ces réactions est identifié sous le terme de « syndrome du survivant ». Cette problématique fait partie des enjeux actuels et a un impact psychologique sur plusieurs travailleurs.

En effet, les mises à pied favorisent la mise en place d'un environnement de travail plus exigeant. La hausse de la charge de travail et de responsabilités (Labrecque, 1997) font partie des conséquences possibles. Les travailleurs vivent une plus grande insécurité d'emploi et une incertitude face à leurs capacités à négocier avec tous ces changements. Ce contexte risque d'amener les « survivants » vers des états de stress élevé pouvant conduire au burnout, dont les cas sont à la hausse chez ces travailleurs (Bourdon, 1996; Kets de Vries & Balazs, 1997; Labrecque, 1997; Vennin, 1996).

Le burnout amène aussi son lot d'inconvénients dans une organisation. Des milliers de dollars y sont engloutis chaque année (Labrèche, 1998). On doit absorber les coûts relatifs à la baisse de productivité, à l'absentéisme, aux accidents de travail, aux frais médicaux, etc., sans compter la dégradation de l'ambiance de travail (Vennin, 1996). Pour l'individu, les pertes se situent fréquemment au niveau de l'autonomie, l'épuisement professionnelle pouvant atteindre la dépression, laquelle a le pouvoir de rendre la personne dépendante de son entourage. En outre, même si le burnout n'atteint pas cette intensité, il sera toujours accompagné de *malaises* intenses se présentant sous plusieurs formes et affectant l'individu dans sa vie professionnelle.

Ainsi, le « syndrome du survivant » et le burnout sont deux phénomènes complexes, pouvant atteindre une certaine gravité chez l'individu. C'est pourquoi il est important de déployer des efforts pour mieux comprendre le lien qui unit ce « syndrome » et le burnout. L'objectif de cette étude est donc de vérifier la présence d'une relation entre deux sentiments vécus par les « survivants » (culpabilité et agressivité) et le burnout.

La lecture de ce mémoire, qui comporte quatre chapitres, débute par le contexte théorique relié au burnout et au « syndrome du survivant ». Cette première partie conduit à l'énoncé de deux questions de recherche qui guideront les étapes subséquentes. C'est au chapitre deux, portant sur la méthode, qu'est décrit de façon exhaustive le processus relatif à la cueillette de données et qui fait état des instruments de mesure utilisés. Les analyses et les résultats qui en découlent sont présentés au troisième chapitre. Enfin, le chapitre quatre offre aux lecteurs une interprétation des résultats obtenus, des pistes de recherches futures ainsi que le bilan des améliorations à apporter pour tous chercheurs désireux de poursuivre dans la même voie.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE

Ce premier chapitre du mémoire comprend quatre parties principales. La première expose le contexte théorique du burnout. C'est par l'intermédiaire de sa définition et de son évolution qu'on tente de préciser la nature de ce phénomène. Puis, sera présentée une analyse de la documentation portant sur le « syndrome du survivant ». L'origine de ce terme, la vision de différents chercheurs ainsi que les réactions propres à ces travailleurs, devraient permettre aux lecteurs de se familiariser avec la dynamique particulière aux « survivants ». La troisième et la quatrième partie mettent en relief les relations que l'on veut vérifier entre les sentiments de culpabilité et d'agressivité vécus chez les « survivants » et le burnout. L'estime de soi sera présentée comme étant la variable contrôle. La logique qui s'inscrit dans l'établissement de ces relations y est élaborée et mène à la formulation des questions de recherche.

Burnout

Origine et définition du terme burnout

L'origine du terme date de 1974 (Jackson, Schuler & Schwab, 1986; Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier & Besseyre Des Horts, 1992). C'est un psychologue de New-York, Herbert J. Freudenberger, qui a utilisé, pour la première fois dans la littérature, cette expression suite à des études sur l'épuisement du personnel dans les services paraprofessionnels. Il donnait au burnout la signification suivante : « un état de fatigue ou de frustration causé par une dévotion à une cause, un style de vie ou une relation

interpersonnelle qui ne donne pas les récompenses attendues » (Traduction libre de Freudenberger & Richelson, 1980). À ce jour, la définition de ce terme a été remaniée par plusieurs chercheurs dont Pines et Aronson (1981) : « un état d'épuisement physique, émotif et mental au travail, caractérisé par des sentiments d'impuissance, de vide, de concept négatif de soi et des autres, qui engendre une impression d'échec et d'insatisfaction dans la poursuite d'un idéal ». Cette définition justifie bien l'emploi du terme « épuisement professionnel » dans la langue française, bien que le terme burnout soit aussi utilisé en français.

Une autre définition à laquelle font très souvent référence les écrits, mais qui se rattache presque uniquement aux professionnels en relation d'aide, est celle de Christina Maslach (1982) dont les recherches ont aidé à saisir le phénomène du burnout : « Burnout is a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization and a reduction in personal achievement that occurs among individuals who do « people work » of some kind. ». La première composante de cette définition (épuisement émotionnel) réfère à une sensation de surcharge, de tensions et de vide intérieur. La dépersonnalisation, quant à elle, signifie que l'individu réagit à son entourage de façon très détachée, négative et insensible, surtout dans son environnement de travail. La dernière composante (réduction de l'accomplissement personnel) correspond à un déclin de la perception de compétence et de succès dans son accomplissement professionnel.

Par contre, l'épuisement professionnel ne se limite pas qu'aux individus travaillant en relation d'aide, mais à tous les travailleurs autant du secteur public que privé (Labrecque, 1997). Schaufeli, Leiter et Kalimo (Tiré de Moore, 1996) ont développé une conceptualisation révisée du burnout, en s'inspirant de celle de Maslach et Jackson (1981). On y retrouve trois composantes qui sont cette fois l'épuisement (diminution des ressources mentales), le cynisme (une attitude indifférente et distante envers le travail) et la diminution de l'efficacité professionnelle (la perception d'efficacité et d'accomplissement au travail). Cette autre conceptualisation permet d'entrevoir le phénomène du burnout à l'ensemble des professionnels.

Il faut toutefois préciser qu'il n'y a pas de définition du burnout ayant fait consensus jusqu'à maintenant. Cependant, dans la littérature on s'accorde sur le fait que c'est un processus dynamique qui se produit lorsque l'individu vit, dans son milieu professionnel, un stress intense et de longue durée (Noël, 1998). La personne ressent alors une perte importante d'énergie et de satisfaction au travail. Les conséquences de cet état se situent autant au niveau personnel qu'organisationnel.

Étapes du burnout

L'épuisement professionnel ne survient pas tout d'un coup, sans avertissement. Il suit une certaine progression qui mène l'individu dans un état de plus en plus critique.

Sans intervention ou sans modification du comportement, la personne peut passer d'une étape à l'autre jusqu'à épuisement total.

Sekiou et al. (1992) présentent quatre phases dans l'évolution du burnout. Il faut toutefois préciser que ces phases n'ont pas toute la même durée pour chaque individu et que ce n'est pas tout le monde qui se rend à la dernière phase du continuum.

La première phase est celle de l'enthousiasme où l'individu consacre la majorité de son temps et de ses énergies au travail, où il se surinvestit dans sa vie professionnelle. Puis il y a la stagnation. L'individu se rend compte que le travail ne suffit plus à combler tous ses besoins. Il ressent une certaine insatisfaction envers ses expériences professionnelles qui ne répondent pas nécessairement à ses attentes. Vient alors la frustration, qui est la troisième étape. L'individu se déprécie et interprète sa vie professionnelle comme étant un échec puisqu'il n'arrive plus à donner le même rendement au travail, ni à en retirer une satisfaction personnelle. La qualité de ses rapports sociaux diminue étant donné qu'il s'isole et devient irascible. Finalement, l'individu se cramponne à son emploi afin de conserver une certaine sécurité financière mais ne ressent plus aucun plaisir à travailler et se sent « brûlé », sans énergie. C'est l'étape finale, soit celle de l'apathie, laquelle s'accompagne d'une dépression. L'individu se voit incapable de mobiliser ses propres ressources pour répondre aux demandes de l'extérieur (Lamontagne, 1995).

Ainsi, on voit pour quelle raison le burnout est considéré comme étant un processus dynamique et non pas un état statique. Il évolue dans le temps et la nature des symptômes, ainsi que leur intensité, varient selon la position de l'individu dans l'échelle du burnout. Toutefois, le burnout aura plus de risque de se développer si certains éléments sont en place. Au niveau personnel, ce peut être les aspirations trop élevées ou une faible estime de soi qui favorisent le développement de cet état. Au niveau organisationnel, l'augmentation de la charge de travail, la diminution du soutien social ou l'insatisfaction professionnelle sont tous des facteurs qui peuvent favoriser l'évolution du burnout. Voyons maintenant ce qui en est du « syndrome du survivant ».

« Syndrome du survivant »

Origine et définition du terme « syndrome du survivant »

L'appellation « syndrome de survivant » tient son origine de l'état psychologique commun aux individus ayant survécu à des catastrophes mondiales telles l'Holocauste et Chernobyl (Bourdon, 1996; Kets de Vries & Balazs, 1997). Le psychiatre W.G. Nierdeland, auteur de ce terme (Peters, 1989), a fait des études sur les rescapés des camps de concentration et a remarqué que de tels événements amenaient la plupart des survivants à expérimenter une gamme de symptômes tels la crainte de persécution, la tension, la diminution de l'estime de soi, le manque d'initiative, la dépression et le sentiment de culpabilité face au fait d'avoir survécu (Dupuis, Boucher & Clavel, 1996).

Puis, au cours des dernières années, cette expression fait son apparition dans le milieu organisationnel, alors que les rationalisations des effectifs deviennent de plus en plus répandues dans les entreprises (Fontaine, 1994). De fait, une analogie est constatée entre les émotions vécues par les survivants des catastrophes mondiales et les « survivants » des mises à pied massives dans les organisations. Évidemment, l'ampleur des événements vécus par ces deux groupes n'est pas comparable. Les pertes subies lors de catastrophes engendrent souvent un stress post-traumatique qui n'est pas du tout présent dans les organisations effectuant des licenciements. Les réactions vécues par les survivants de catastrophes n'ont pas de commune mesure avec celles vécues par les « survivants » de mises à pied, mais ce dernier groupe vit tout de même, à échelle réduite, des émotions semblables. Le « syndrome du survivant » devient donc le terme utilisé pour désigner l'ensemble des réactions des travailleurs restant à l'emploi suite à des mises à pied.

Deux visions du « syndrome du survivant »

Joel Brockner est un chef de file dans l'étude des « survivants ». Pour lui, l'organisation joue un rôle primordial face aux réactions des « survivants » envers le processus de mises à pied (Brockner, 1988; Brockner, 1992; Brockner, Davy & Carter, 1985; Brockner, Greenberg, Brockner, Bortz, Davy & Carter, 1986; Brockner, Hurley, DeWitt, Wiesenfeld, Grover, Stephan & al., 1997; Brockner, Wiesenfeld, Reed, Grover & Martin, 1993). En effet, la majorité des facteurs affectant le sentiment d'injustice

ressenti par les « survivants » sont d'ordre organisationnel, et ce sentiment est à l'origine d'un bon nombre de réactions propres à ces travailleurs. Il met aussi l'accent sur le fait que les changements dans le milieu organisationnel sont l'apanage des entreprises, et qu'elles sont, par conséquent, responsables de plusieurs réactions provenant des « survivants ».

David Noer, lui, considère que l'individu est le premier responsable de l'issue des événements (Dupuis & al., 1996). La nécessité de surmonter une situation de mises à pied revient avant tout au « survivant ». La personnalité propre à chacun et les ressources personnelles sont déterminantes de l'effet du « syndrome du survivant » sur l'individu et l'entreprise. Dans son livre «Healing the Wounds » (1993), Noer décrit quelques mécanismes de défenses des « survivants » pouvant avoir un impact fort négatif sur l'organisation, suite aux restructurations. Le premier est la réduction des prises de risque par le « survivant », ce qui fait perdurer la crainte envers les nouveaux défis et les changements. Le second est celui de la baisse de rendement, le « survivant » étant trop occupé à rechercher des informations pouvant le rassurer quant à sa situation. On retrouve aussi la tendance à blâmer les autres, surtout les responsables des changements effectués dans l'organisation. Finalement, il y a le déni du « syndrome du survivant » qui est vécu surtout par les dirigeants, ce dernier mécanisme étant très nocif pour une entreprise puisqu'on tente d'ignorer un phénomène qui peut affecter profondément une organisation.

Ainsi, l'intensité du « syndrome du survivant » semble être, d'une part, la conséquence des actions de l'organisation, et, d'autre part, une conséquence des réactions, profitables ou néfastes, de l'individu. Ces deux visions, quoique opposées, devraient en fait être complémentaires afin de saisir l'ensemble de la dynamique du « syndrome ». En effet, il est vrai que les changements que doivent subir les travailleurs ont été amenés par l'organisation, mais c'est aussi à l'individu à choisir son mode de réaction qui fera en sorte que l'adaptation sera plus ou moins réussie.

Réactions des « survivants »

Les réactions des « survivants » sont très diversifiées et peuvent entraîner des répercussions dans le milieu de travail. Noer (1993) a regroupé les réactions psychologiques en quatre catégories : 1) la peur et l'insécurité; 2) la frustration, le ressentiment et la colère ; 3) la tristesse, la dépression et la culpabilité qui accompagne le sentiment d'iniquité; 4) et la perception d'injustice, de trahison et de méfiance. D'autres états psychologiques sont aussi constatés par différents auteurs. On retrouve l'anxiété (Bourdon, 1996), l'aversion du risque, la vulnérabilité, l'impuissance, la démotivation (Kets de Vries & Balazs, 1997), la tension (Curtis, 1989) et le soulagement (Brockner, 1988). Ces mêmes états peuvent par la suite engendrer une modification du comportement au travail, affectant le rendement de l'employé, son implication auprès de l'organisation et la qualité des relations interpersonnelles avec ses collègues.

Relation entre le sentiment de culpabilité et le burnout

Pour poursuivre avec ces brèves définitions du burnout et du « syndrome du survivant », voici comment on tente de comprendre le lien qui existe entre ces deux phénomènes. La première relation que l'on veut vérifier est celle entre la culpabilité vécue chez les « survivants » et le burnout.

Tel que mentionné auparavant, un des sentiments vécus par les « survivants » est celui de la culpabilité. Si l'on se base sur la théorie de l'équité d'Adams (1965), ce sentiment a le potentiel d'être en lien avec le burnout. Pour mieux comprendre, voici une définition de cette théorie.

Définition de la théorie d'équité d'Adams

La théorie de l'équité d'Adams (1965) est basée sur le rapport intrants-extrants entre travailleurs. Les intrants sont formés des contributions qu'apporte l'individu dans l'organisation pour laquelle il travaille (rendement, compétences, etc.). Les extrants sont constitués de ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution (salaire, reconnaissance, etc.). Pour déterminer si le rapport intrants-extrants est satisfaisant, l'individu se compare à ses pairs et peut évaluer s'il y a équité ou non. L'équité est présente lorsque le rapport intrants-extrants est jugé égal entre les deux

parties. Le cas échéant, l'individu perçoit une iniquité qui est soit positive (en sa faveur), soit négative (en la faveur de l'autre partie).

En présence d'une iniquité, Adams (1965) a défini certains postulats qui ont été résumés dans l'ouvrage de Steers et Porter (1987) : 1) percevoir une iniquité crée une tension chez l'individu; 2) l'ampleur de la tension est proportionnelle à l'ampleur de l'iniquité; 3) la tension créée chez l'individu le motive à vouloir réduire l'iniquité, et 4) la force de cette motivation est proportionnelle à l'ampleur de l'iniquité perçue. L'iniquité devient donc une motivation à vouloir changer la situation à l'aide de comportements ou de cognitions, de manière à rétablir l'équité.

Adams a établi six alternatives pouvant être choisies par l'individu pour réduire l'iniquité. Les deux premières sont de modifier soit ses extrants ou ses intrants. L'individu peut aussi procéder par distorsions cognitives de manière à diminuer sa perception d'iniquité ou, tout simplement, quitter les lieux où il perçoit une iniquité. Il peut aussi tenter de modifier les extrants et les intrants des personnes avec lesquelles il se compare ou, finalement, se comparer à d'autres personnes. Adams suggère, cependant, que les individus vont généralement tenter de modifier leurs propres extrants ou intrants pour rétablir la situation.

Steers et Porter (1987) ont fait un bilan des nombreuses études effectuées à partir de la théorie d'Adams (160 études en date de 1976). Il semble qu'un plus grand nombre

de recherches visaient l'étude du comportement des individus dans une situation d'iniquité positive, comparativement à l'iniquité négative. Les sujets des études produites en milieu contrôlé (laboratoire), étaient amenés à effectuer une tâche pour laquelle ils étaient payés plus avantageusement que les complices. Les réactions des sujets allaient dans le sens de la théorie d'Adams : ils haussaient leur rendement en offrant une meilleure qualité ou une plus grande quantité de travail, de manière à rétablir l'équité (Campbell & Pritchard, 1976; Goodman & Friedman, 1969; Wood & Lawler, 1970). Il y avait donc présence d'une tension qui les motivait à réagir à cette situation d'iniquité.

Dans le cas d'une iniquité positive, cette tension peut provenir d'un sentiment de culpabilité (Adams, 1965). L'individu se sent coupable de recevoir davantage que ses collègues, alors qu'ils offrent un rendement similaire. Ce sentiment n'est pas agréable pour l'individu qui tente, par divers moyens, de le faire disparaître. L'augmentation du rendement semble être un moyen privilégié si l'on s'en tient aux recherches effectuées (Goodman & Friedman, 1968; Pritchard, Dunnette & Jorgenson, 1972; Wiener, 1970). En augmentant les extrants, l'individu justifie l'attribution d'intrants supérieurs à ceux de ses collègues. Il rétablit l'équilibre et atténue le sentiment de culpabilité.

Cette situation semble, selon Brockner, caractériser ce que vivent les « survivants » des mises à pied. Bien que les recherches effectuées sur l'iniquité positive

datent de plusieurs années, Brockner a repris cette théorie pour expliquer certaines réactions des « survivants ».

L'iniquité positive chez les « survivants »

Selon la théorie de l'équité d'Adams, les travailleurs sont très concernés par le maintien d'un traitement équitable dans l'organisation. En situation de mises à pied massives, cette recherche d'équité devient souvent impossible (Brockner & al., 1985). Bien que tous les employés offrent généralement le même rendement (intrants), certains seront licenciés alors que d'autres conserveront leur emploi (extrants). Il est évident que le ratio intrants-extrants devient positivement inéquitable pour ceux qui demeurent dans l'organisation, c'est-à-dire pour les « survivants ». Aussi, l'ampleur de la perception d'iniquité risque d'être assez importante vu la différence majeure des extrants (conserver vs perdre son emploi). Si l'on respecte les postulats d'Adams (1965), cette situation créera une forte tension et donc une grande motivation à vouloir rétablir l'équité.

C'est à travers des recherches en milieu contrôlé que Brockner démontre que la théorie d'équité d'Adams (1965) est applicable aux « survivants » (Brockner & al., 1985). Pour ce faire, un participant et un complice doivent accomplir une tâche cléricale. Cette tâche est divisée en deux parties avec une pause entre les deux. Au retour de la pause, le complice est retiré de l'expérimentation pour des raisons techniques et, en présence du participant, on mentionne au complice qu'il ne pourra être récompensé pour

sa participation. Le participant devient donc le « survivant ». Cependant, il y a aussi un groupe contrôle où le participant et le complice terminent leur tâche sans « congédiement ». Les résultats démontrent que les participants ayant été témoins d'un « congédiement » ressentent, lors de la deuxième partie, de la culpabilité et produisent un rendement supérieur. Les participants du groupe contrôle, quant à eux, ne ressentent pas de culpabilité et maintiennent le même rendement tout au long de l'exercice.

Ainsi, selon Brockner et al. (1985 et 1986), les « survivants » réagissent de la même manière que les participants ayant été payés avantageusement dans les études précédentes. Une tension, attribuable au sentiment de culpabilité, se fait sentir suite aux licenciements de leurs collègues. Ils se sentent coupables d'avoir conservé leur emploi alors qu'ils offraient tous un rendement semblable. Cette tension les motive à vouloir diminuer l'iniquité et le malaise qui s'y rattache. Pour ce faire, les « survivants » tentent d'augmenter leur rendement au travail afin de rétablir l'équilibre.

La culpabilité et l'augmentation du rendement

C'est à ce point que l'on peut faire le lien entre la culpabilité vécue chez les « survivants » et le burnout. En effet, la culpabilité peut mener à l'augmentation du rendement. Or, l'augmentation du rendement des employés, sans pour autant bénéficier de meilleures ressources, provoque une surcharge de travail qui est un facteur de prédisposition au burnout (Gervais, 1991).

Selon Winnubst (1993), l'individu vivra un plus grand stress lorsqu'il n'y a pas de juste milieu entre le rendement offert et les ressources nécessaires dans son environnement de travail. Fong (1985) et Roelens (1983) suggèrent, suite à des études sur les infirmières, que la surcharge de travail est un facteur critique qui contribue à l'émergence burnout. D'ailleurs, Rosenthal, Teague, Retish, West et Vessell (1983), trouvent, lors d'une recherche sur la relation entre les conditions de travail et le burnout, que la surcharge est positivement corrélée avec l'échelle de l'épuisement émotionnel du « Maslach Burnout Inventory » (1986).

De fait, la surcharge amène l'individu à épuiser ses forces qui lui permettent normalement de répondre aux attentes ou aux demandes de son environnement de travail. Il tente de maintenir le rythme mais sans grand succès (Reliastar, 1992; Winnubts, 1993). Il augmente sa fatigue physique et mentale, diminuant l'efficacité de son système à détecter son seuil critique d'épuisement (Sekiou & al., 1992). L'individu court alors un plus grand risque de développer un burnout.

Ainsi, la relation entre le sentiment de culpabilité vécu chez les « survivants » et le burnout semble plausible. En se basant sur la théorie d'Adams, le sentiment de culpabilité résultant d'une perception d'iniquité positive, peut motiver les « survivants » à vouloir augmenter leur rendement au travail. Cependant, l'augmentation du rendement, sans pour autant bénéficier de ressources adéquates, est un facteur lié au burnout. Suivant cette logique, on peut formuler la première question de recherche

Existe-t-il une relation positive entre le sentiment de culpabilité vécu chez les « survivants » et le burnout ?

Relation entre l'agressivité vécue et le burnout

Un autre sentiment a le potentiel d'aider à mieux comprendre le lien qui existe entre le « syndrome du survivant » et le burnout. Il s'agit de l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants », ce qui sous-entend l'agressivité dirigée vers autrui et celle provenant d'autrui. L'agressivité vécue peut être exprimée par des agressions verbales et physiques, par de l'hostilité et par la colère (Buss & Perry, 1992). La présence de ce sentiment n'est pas, comme la culpabilité, appuyée par une théorie, mais bien par des observations faites dans le milieu de travail des « survivants ».

L'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants »

Ce sont principalement les études de Brockner (Brockner, 1988; Brockner & al., 1987) qui ont permis de constater de l'agressivité dans les organisations procédant à des mises à pied. Cette agressivité semble provenir des sentiments de perte de contrôle, d'insécurité et d'incertitude devant l'avenir. Ces sentiments vécus par les survivants les amènent à être moins tolérants, à s'éloigner de leurs collègues de travail et à entretenir une perception plus négative de ceux-ci (Brockner, 1988; Kets de Vries & Balazs, 1997;

Vennin, 1996). Ce contexte génère des frictions entre employés, qui peuvent se traduire par des agressions verbales.

Aussi, une ambiance de compétition se crée fréquemment chez les « survivants », chacun voulant prouver sa valeur et offrir un rendement supérieur aux autres, croyant que cela pourra les épargner d'une mise à pied (Brockner, 1988). Cependant, une concurrence trop forte entre collègues génère une hostilité qui rend le milieu de travail invivable (Sékiou & al., 1992). En effet, une ambiance de compétition mutuelle, lorsque perdre représente un grand enjeu, entraîne des comportements agressifs et des conflits (Johnson & Johnson, 1989), diminuant ainsi les contacts positifs entre collègues de travail. Chacun considère les autres comme des adversaires potentiels et les individus n'osent s'investir davantage dans les relations avec les collègues (Kohn, 1986). Parfois même, la chute de l'un peut devenir la victoire de l'autre, ce qui est destructeur pour les rapports entre employés (Herrick, 1990).

Des changements organisationnels rapides, tels les licenciements, amènent aussi des pertes de ressources importantes. Dès lors, il y a incompatibilité des objectifs, dans la mesure où chaque individu cherche à maximiser ses propres gains et non à atteindre un but commun. Une organisation qui dispose d'un nombre limité de stimulations, de récompenses ou de ressources favorise le développement d'ambitions personnelles (Sékiou & al., 1992). Dans ce contexte, des sentiments d'insécurité et de panique peuvent naître et raviver certaines tensions latentes chez le « survivant » (Curtis, 1989).

L'agressivité vécue et la diminution du soutien social

C'est ici que s'établit le lien entre l'agressivité et le burnout. De fait, les « survivants » qui vivent de l'agressivité diminuent, par le fait même, le soutien social en milieu de travail. Or, le soutien social provenant des collègues se veut une variable fort importante pour le maintien du bien-être de l'individu dans son milieu de travail (Ray & Miller, 1994). Le soutien est un important modérateur du stress qui augmente la confiance en soi et renforce l'habileté à gérer les tensions environnantes (Dolan, 1995).

Le soutien social peut être exprimé de différentes façons. Il est présent lorsqu'un individu perçoit que ceux qui l'entourent l'aiment, le respectent et l'apprécient, et qu'il peut se confier à ces personnes (soutien émotif). Le soutien s'exprime aussi par des services rendus ou l'échange d'informations, d'opinions et de conseils. Il y a aussi l'aide matérielle qui peut être considérée comme une forme de soutien social. (Cobb, 1976; Johnson & Johnson, 1989; Winnubst, 1993; Winnubst, Buunk & Marcelissen, 1988). En fait, le soutien permet à l'individu de se sentir apprécié par ses pairs et d'être moins vulnérable face aux événements négatifs qui peuvent survenir dans une organisation. Chacun peut se supporter et s'encourager les uns les autres, particulièrement en situation de grandes tensions (Cherniss, 1980; Duquette, Kérouac & Beaudet, 1990; Mallett, 1988).

Dans l'ouvrage de Johnson et Johnson (1989), on fait état de plusieurs études ayant démontré un lien entre le soutien social et un état mental et physique adéquat. Ces recherches attestent que le soutien offre l'attention, l'information, les ressources et le feedback nécessaires pour surmonter les situations de stress plus intenses. De plus, des études menées auprès d'un personnel infirmier démontrent l'effet modérateur d'un haut niveau de soutien social sur l'indice de burnout, même lorsque les sujets sont soumis à un stress important (Paredes, 1982). Pines et Maslach (1978) ont observé, lors de leurs recherches, que plus la situation est favorable entre les collègues de travail (c'est-à-dire qu'ils perçoivent un soutien social adéquat), plus ils aiment leur emploi, maintiennent un bon état de santé et se sentent performants, diminuant ainsi les risques de burnout. Finalement, Leither et Meechan (1986) ont démontré que lorsque les professionnels ont des contacts ambigus avec leurs collègues et que la qualité du soutien social diminue, ils obtiennent un résultat plus élevé sur l'échelle de la dépersonnalisation du « Maslach Burnout Inventory » (1986). Il semble donc que le soutien social soit un facteur important relié au burnout.

En résumé, les licenciements massifs peuvent générer de l'insécurité, de la compétition et un manque de ressources dans le milieu de travail. Selon diverses recherches, ces conditions favorisent l'apparition de l'agressivité chez les « survivants ». Or, l'agressivité restreint le soutien social offert par les collègues et ce soutien semble être un facteur modérateur face aux risques de développer un burnout. Conséquemment,

une deuxième question de recherche peut être formulée, si l'on s'en tient aux faits énoncés :

Existe-t-il une relation positive entre l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants » et le burnout ?

Variable de contrôle

Dans cette recherche, l'estime de soi joue un rôle important puisqu'elle a le potentiel d'interférer avec les relations que l'on tente de vérifier. En effet, elle agit sur chacune des variables étudiées, soient le burnout, la culpabilité vécue et l'agressivité.

L'estime de soi est effectivement un facteur important qui entre en jeu face à l'émergence du burnout. Les personnes ayant une faible estime de soi semblent avoir plus de difficultés à surmonter les événements stressants présents dans leur milieu de travail (Maslach, 1982). D'ailleurs, on remarque que les « survivants » ayant une faible estime de soi sont plus affectés par les congédiements, créant chez eux un plus haut niveau de tension (Brockner, 1988). Aussi, une personne ayant une faible estime de soi se dévalorise davantage que les autres. Elle aura donc de la difficulté à ressentir que son emploi est valorisant pour elle (OMS, 1996; TMA, 1997), ce qui peut favoriser l'émergence du burnout.

Quant au sentiment de culpabilité, il tend à être plus important chez les individus ayant une faible estime de soi, puisqu'ils perçoivent une plus grande iniquité positive (Brockner & al., 1985). Leur tendance à s'auto-évaluer plus négativement que les autres les amène à considérer leur rendement comme étant inférieur aux licenciés, et à se sentir d'autant plus coupables d'avoir conservé leur emploi.

L'effet de l'estime de soi agit aussi sur l'agressivité et se traduit par une difficulté, chez ceux ayant une faible estime, à s'affirmer et à négocier avec les situations générant des conflits. Ils préfèrent éviter les relations conflictuelles et adoptent des attitudes conciliantes dans leurs relations. Ils sont moins portés à vivre de l'agressivité puisqu'ils la fuient autant que possible. Toutefois, lorsqu'ils ne peuvent y échapper, ils ressentent avec une plus grande force cette agressivité et en sont beaucoup plus affectés. Leur assurance personnelle étant limitée, ils auront du mal à prendre du recul et à se défendre contre toute attaque, si minime soit-elle (Johnson & Johnson, 1989). Ainsi, l'intensité de l'agressivité vécue risque d'être différente selon le niveau d'estime de soi, les personnes ayant une faible estime étant plus vulnérables. L'estime de soi est donc une variable sur laquelle un contrôle devra être assuré lors des analyses.

CHAPITRE 2 : MÉTHODE

Sujets et déroulement

La recherche a été effectuée dans un centre de services sociaux et de santé québécois où, au cours des deux dernières années, des restructurations majeures ont eu lieu, comme cela a été le cas dans plusieurs établissements du même type (Lejeune, 1997). Ces restructurations impliquaient des modifications dans l'ensemble des postes et des secteurs de l'organisation, et touchaient tous les employés. Au cours de ces changements, certains ont pris des retraites anticipées, d'autres ont perdu des heures de travail ou ont été mis à pied, leur poste ayant été aboli. Le nombre d'employés à temps plein est passé de 565 à 460 lors de ces restructurations, une diminution de 19% dans les ressources humaines. Cette population qui demeure à l'emploi correspond à celle des « survivants ».

Une entente avec les responsables de l'organisation a été établie et permettait de procéder à la cueillette de données auprès des employés. À la demande de l'organisation, des items, donnant un indice sur le niveau de satisfaction globale des employés dans leur milieu de travail, ont été inclus au questionnaire. Ces données n'ont pas été utilisées pour les fins de cette recherche, ne servant uniquement que pour l'organisation. À la fin du mémoire, il a été convenu que l'objectif précis et les résultats de cette recherche seraient affichés sur les babillards, afin qu'ils soient accessibles aux employés.

La participation des employés a été sollicitée alors qu'ils assistaient à des réunions organisées par un groupe visant le développement du bien-être chez les travailleurs. Le déroulement de cette réunion avait été affiché auparavant sur les babillards. Il mentionnait que suite à cette rencontre, un questionnaire serait distribué à tous ceux qui se porteraient volontaires pour participer à une recherche sur les effets des restructurations dans le milieu de travail. Par conséquent, les employés se présentant à cette réunion savaient que leur participation serait sollicitée sur une base volontaire. À chacune des rencontres (11 au total), une douzaine d'employés provenant de différents départements et de tous les niveaux hiérarchiques étaient présents. Au terme de ces réunions, les personnes étaient sollicitées pour répondre au questionnaire utilisé pour les fins de cette recherche (voir Appendice A). L'expérimentateur était sur place, se présentait et leur expliquait le but de cette étude, sans toutefois préciser la nature des variables étudiées afin d'éviter d'orienter les réponses des sujets. Il était aussi précisé que la participation était volontaire et anonyme.

Les sujets, après avoir reçu les instructions de l'expérimentateur, répondaient sur place et remettaient immédiatement le questionnaire. Environ 30 minutes étaient allouées pour remplir le questionnaire. Lorsque les réunions ont pris fin, 145 personnes avaient offert leur collaboration et rempli le questionnaire, ce qui correspond à 32% du total des employés de l'organisation (c'est-à-dire, 460 personnes). Par contre, 4 questionnaires ont dû être rejetés puisque les sujets avaient omis de fournir certains renseignements.

L'échantillon de la recherche est donc non probabiliste de type accidentel, ce qui représente toutefois une limite importante à la validité des résultats. Or, étant donné que cette étude a lieu sur le terrain et qu'elle doit s'effectuer sur une courte période, il devient plus difficile d'opter pour une autre procédure. En effet, les employés de l'organisation ont des horaires très variées incluant le travail de soir et de nuit. De plus, les lieux de travail sont dispersés dans plusieurs pavillons à travers la ville. Les réunions permettaient donc d'avoir accès à toutes les personnes qui constituaient la population du centre, puisque des employés de tous les pavillons et de tous les quarts de travail étaient présents. C'est pourquoi, malgré les faiblesses de ce type d'échantillonnage, cette méthode a été retenue.

Le Tableau 1 présente les informations socio-démographiques concernant les participants de cette recherche. On constate que le pourcentage de femmes (87,2%) est beaucoup plus élevé que celui des hommes (12,8%), ce qui est caractéristique de la plupart des milieux de la santé. Ceci nuira cependant à la généralisation des résultats à d'autres types d'organisations. Il ne sera pas non plus possible d'effectuer des comparaisons selon le sexe vu la distribution inégale. L'échantillon est composé de personnes dont la grande majorité sont âgées entre 30 et 50 ans (73,8%), très peu d'entre elles se situant dans la vingtaine. Aussi, l'échantillon peut être considéré comme étant très scolarisé étant donné que plus du tiers des participants (35,5%) ont complété des études universitaires. Quant à l'ancienneté dans l'organisation, elle se situe dans les 2

Tableau 1

Répartition des 141 Sujets en Fonction du Sexe, de l'Âge,
du Niveau de Scolarité, de l'Ancienneté dans l'Organisation et dans le Poste
et l'Impact des Restructurations sur les Postes

Critères démographiques	Fréquences	Pourcentages
Sexe		
Homme	18	12,8%
Femme	123	87,2%
Âge		
20-29 ans	8	5,7%
30-39 ans	50	35,5%
40-49 ans	54	38,3%
50-59 ans	29	20,5%
Scolarité^a		
Secondaire	49	34,8%
Collégial	42	29,7%
Universitaire	50	35,5%
Ancienneté dans l'organisation		
Moins de 1 an	6	4,3%
1-2 ans	11	7,8%
2-5 ans	37	26,2%
5-10 ans	59	41,8%
10 ans et plus	28	19,9%

Tableau 1
(Suite)

Critères démographiques	Fréquences	Pourcentages
Ancienneté au poste occupé		
Moins de 3 mois	5	3,6%
3-6 mois	10	7,1%
6 mois à 1 an	15	10,7%
1-2 ans	14	10%
2-5 ans	16	11,4%
5 ans et plus	80	57,1%
Impact des restructurations sur les postes		
N'a pas été touché	66	47,1%
Les tâches ont changé	24	17,1%
Le lieu de travail a changé	28	20%
Obtention d'un nouveau poste	21	15%
Les heures ont diminué de moitié	1	0,7%

* Dernier niveau de scolarité complété

ans et plus pour la majorité des participants (87,9%), alors que l'ancienneté relativement au poste occupé est de 5 ans et plus pour plus de la moitié (57%) des participants. Finalement, pour 47% des participants interrogés, les restructurations dans l'organisation n'ont pas eu d'impact sur leur emploi. L'autre moitié des employés ont vu leurs tâches (17,1%), leur lieu de travail (20%), leur poste (15%) ou leur nombre d'heures travaillées (0,7%) être modifiés.

Instruments de mesure

Le questionnaire utilisé dans cette recherche comporte six parties. La première sert à recueillir les renseignements socio-démographiques, tels que le sexe, l'âge, la scolarité, l'ancienneté dans l'organisation et au poste de l'employé, et l'impact des restructurations sur les postes. La partie deux est composée de questions portant sur la satisfaction au travail. Les informations recueillies servent à l'organisation qui a participé à la recherche et ne sont pas utilisées dans ce travail, tel que mentionné précédemment. Quant à la troisième partie, elle contient le questionnaire visant à mesurer l'indice de burnout. Le niveau d'agressivité vécue est obtenu pour sa part dans la partie suivante. Puis, la partie cinq fait l'énumération des sentiments susceptibles d'habiter les « survivants », dont la culpabilité suite à une iniquité. Ces derniers doivent indiquer à quelle intensité ils ressentent ces sentiments. On termine avec la sixième partie contenant le questionnaire sur l'estime de soi. La description des instruments utilisés est présentée en fonction des variables mesurées.

Indice de burnout

L'épuisement professionnel est mesuré par le « Maslach Burnout Inventory » (MBI) édition révisée, (Maslach & Jackson, 1986). On y retrouve vingt-deux énoncés répartis selon trois échelles de l'épuisement professionnel : 1) l'épuisement émotionnel, défini comme le sentiment d'être envahi ou épuisé par son travail, 2) la

dépersonnalisation, qui se manifeste par des sentiments d'insensibilité et des réponses impersonnelles aux clients et 3) l'accomplissement personnel au travail, traduit par des sentiments de compétence et de réalisation de soi au travail. La liste des énoncés faisant partie des trois échelles est présentée en Appendice B. Les sujets doivent coter chacun des énoncés sur une échelle de fréquence allant de zéro « Jamais » à six « Chaque jour ». Le score global s'obtient en additionnant les résultats des échelles de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et de l'accomplissement personnel. Les scores peuvent varier entre zéro et cent trente-deux, un résultat bas indiquant un faible risque de burnout et vice et versa. Il n'y a pas de classe préétablie pour déterminer la position de chaque personne face à l'épuisement professionnel. On parle plutôt d'un continuum qui va de faible à élevé et qui amène l'individu vers une position de sévérité dans l'évolution du burnout.

Le développement de cet instrument de mesure en langue anglaise a nécessité plusieurs étapes. Maslach et Jackson (1986) ont d'abord administré un test comprenant quarante-sept items à un échantillon de six cent cinq individus provenant de divers métiers de service. Cette étape a permis de conserver vingt-cinq items qui furent de nouveau administrés à un échantillon de quatre cent vingt personnes. Suite à cette étape, vingt-deux items ont été retenus pour la version finale actuelle.

Plusieurs chercheurs ont par la suite travaillé à la validation de ce test. Au départ, les sujets devaient répondre aux deux échelles, en spécifiant la fréquence et l'intensité

avec laquelle ils vivaient chaque énoncé. Anderson et Iwanicki (1984) ont démontré la présence d'une forte corrélation entre les dimensions de fréquence et d'intensité, amenant une version révisée du MBI n'incluant que l'échelle de fréquence (Maslach & Jackson, 1986). Quant à la consistance interne du MBI, on obtient pour les échelles des coefficients alpha de Cronbach de 0,89 pour l'épuisement émotionnel, de 0,77 pour la dépersonnalisation et de 0,74 pour l'accomplissement personnel (Maslach & Jackson, 1986). Pour ce qui est des intercorrélations entre les échelles, on retrouve un coefficient de 0,52 entre l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation, de -0,22 entre l'épuisement émotionnel et l'accomplissement personnel et de -0,26 entre la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel. La fidélité du test a aussi été établie grâce à la méthode test-retest à raison de 2 à 4 semaines d'intervalle. Les coefficients de fidélité sont de 0,82 pour l'épuisement émotionnel, 0,60 pour la dépersonnalisation et de 0,80 pour l'accomplissement personnel. Meier (1984) a, pour sa part, déterminé que le test a une bonne consistance interne même lorsqu'on le considère de façon globale (0,88) et que le résultat total covarie de façon significative et dans les directions attendues lorsqu'on le compare aux résultats des échelles.

La validité convergente a aussi été supportée en obtenant, entre autres, une corrélation significative entre les résultats du MBI et les résultats de l'évaluation du comportement effectuée par un proche (collègue de travail ou conjoint) de l'individu évalué (Maslach & Jackson, 1981). Concernant la validité discriminante, elle est démontrée par une faible corrélation entre les résultats du MBI et ceux de la satisfaction

au travail, échelle que l'on retrouve dans le « Job Diagnostic Survey » de Hackman et Oldham (1975) (Wolpin, Burke & Greenglass, 1991).

Étant donné que les sujets de cette recherche sont francophones, une version traduite en français est nécessaire. C'est la version de Marie-Claire Pelletier (1986) qui est utilisée, soit "L'échelle du burnout des professions d'aide". Cette traduction a été effectuée avec l'approbation de l'auteure originale.

Le test a tout d'abord été traduit avec la technique de la traduction renversée. Cette technique comprend deux étapes. La première est de traduire le document dans la langue désirée (de l'anglais vers le français). La deuxième étape est de soumettre ce document traduit (français) à une personne qui retraduit le texte dans sa langue originale (anglais). La version d'origine et la dernière version (toutes deux anglaises) doivent être semblables, et les traductions doivent être effectuées par des personnes parfaitement bilingues. Le test a ensuite été validé auprès de 91 sujets québécois. La consistance interne (alpha de Cronbach) demeure adéquate, soient 0,66 pour l'épuisement émotionnel, 0,65 pour la dépersonnalisation et 0,68 pour l'accomplissement personnel. Une relation entre chaque échelle a aussi été constatée en obtenant un coefficient de 0,43 entre l'épuisement professionnel et la dépersonnalisation, ainsi qu'une relation négative entre l'accomplissement personnel et les deux autres échelles (- 0,18 avec l'épuisement émotionnel et - 0,21 avec la dépersonnalisation).

Agressivité vécue

Le niveau d'agressivité vécue est mesuré par "The Aggression Questionnaire" de Buss et Perry (1992). Ce questionnaire est en fait la nouvelle version du test précédent appelé « The Hostility Inventory » (Buss & Durkee, 1957). Ce dernier a fait ses preuves au niveau de sa validité et il était un des questionnaires les plus utilisés pour mesurer le degré d'agressivité chez une personne. Toutefois, puisqu'il a été bâti voilà maintenant une quarantaine d'années, son auteur a jugé bon de le rafraîchir.

Par conséquent, les vingt-neuf énoncés ont été redistribués de manières à être intégrés à de nouvelles catégories représentant les différentes manières d'exprimer l'agressivité. On y retrouve quatre échelles soit l'agression physique (neuf items), l'agression verbale (cinq items), la colère (sept items) et l'hostilité (huit items) (voir l'Appendice B). Toutefois, pour les fins de cette recherche, l'échelle de l'agression physique n'est pas utilisée étant donné la faible possibilité qu'elle soit présente dans le milieu étudié, ce qui réduit le nombre d'items utilisés à vingt. Ceci ne diminue en rien la fidélité ou la validité du test puisqu'il est mentionné qu'on peut prendre le résultat de chaque échelle de façon séparée et voir à quelle intensité l'agressivité se manifeste sous ses différentes formes. Les participants doivent donc répondre à chaque énoncé en leur donnant une cote allant de un « Extrêmement différent de ce que je suis » à cinq « Extrêmement semblable à ce que je suis ». Les résultats globaux peuvent varier entre vingt et cent, un résultat élevé reflétant un degré d'agressivité élevé.

Buss et Perry (1992) ont sollicité la participation de 1 253 sujets pour évaluer les qualités psychométriques du questionnaire. Les résultats indiquent que les échelles ont une consistance interne de 0,85 pour celle de l'agression physique, 0,72 pour l'agression verbale, 0,83 pour la colère et 0,77 pour l'échelle de l'hostilité, donnant au total un coefficient de 0,89 pour les vingt-neuf énoncés pris dans leur ensemble. De plus, cet instrument démontre une stabilité dans le temps, puisque après une période de neuf semaines, les résultats du test-retest donnent, dans le même ordre, un coefficient de 0,80, 0,76, 0,72, 0,72 pour les quatre échelles, et de 0,80 pour l'échelle globale d'agressivité. De plus, l'intercorrélation entre les échelles démontre que chacune d'elle mesure bien un aspect différent de l'agressivité, mais demeurent tout de même reliées entre elles.

Ainsi, Buss et Perry (1992) ont tenté de reproduire un instrument qui soit à la hauteur du précédent. Toutefois, un point peut nuire à la valeur de ce test : l'échantillon de l'étude était composé uniquement d'étudiants et d'étudiantes de niveau collégial d'un département de psychologie. Cependant, puisque ce test dérive directement d'un instrument ayant une reconnaissance au niveau de la recherche scientifique, le choix de cet outil se justifie malgré ses faiblesses. Aussi, pour les besoins de la présente recherche, le questionnaire n'a pu être utilisé dans sa langue originale. Il a donc été traduit en français par l'expérimentateur et des juges bilingues, à l'aide de la méthode de la traduction inversée qui, selon Vallerand (1989), est une des plus adéquates lorsque des contraintes économiques et de temps ne permettent pas une validation très structurée du test utilisé.

Sentiment de culpabilité

Afin de mesurer l'intensité du sentiment de culpabilité chez les « survivants », la méthode utilisée par Brockner et al. (1985) ainsi que Brockner et al. (1986) est reprise dans cette recherche. Les sujets doivent indiquer à quel point les états émotionnels suivants correspondent à ce qu'ils ont vécu lors des mises à pied ayant touchés leurs collègues de travail: frustré, chanceux, confiant, coupable, heureux, fâché, sentiment de solitude, inquiet, triste, anxieux, compétitif, impuissant, distrait et désolé pour les autres. Seul l'item 65, soit le sentiment de culpabilité, est utilisé dans cette recherche, les autres items servant à ne pas mettre l'emphase que sur la notion de culpabilité. Quant à l'échelle de réponse, elle varie de un « Très faiblement » à sept « Très fortement » en fonction de l'intensité du sentiment vécu par le sujet.

Il importe de mentionner que le choix de cet instrument s'est fait avec beaucoup d'hésitation. Cet instrument n'a pas été validé et la présence d'un seul item pour mesurer une variable est très risqué. Cependant, suite à une recherche effectuée dans le but de trouver d'autres instruments, il s'est avéré que celui-ci était le seul qui reflétait la culpabilité telle qu'elle est vécue chez les « survivants ». Les autres tests qui portent sur la culpabilité s'adressent majoritairement à des victimes d'agression et visent à mesurer le niveau de culpabilité ressentie suite à une attaque. Ceci ne peut donc être adéquat pour cette recherche puisqu'on veut mesurer la culpabilité ressentie par rapport au fait que le « survivant » est en situation d'iniquité positive. C'est effectivement ce qui est demandé

au sujet dans le test retenu, l'item étant : « Lors des restructurations qui m'ont le plus touché, je me suis senti coupable d'avoir été moins affecté que les autres. ». Ainsi, la seule validité qui pourrait être attribuée à ce test est celle de la validité de contenu. Cependant, parce qu'il est le seul disponible en ce moment et qu'il a été utilisé par d'autres chercheurs étudiant ce sujet, le choix s'est arrêté sur ce test, et ce, en dépit de ses lacunes évidentes.

Variable de contrôle

« Culture-Free Self-Esteem Inventories for Adults » (Battle, 1981) a été retenu pour mesurer l'estime de soi chez les sujets, cet instrument ayant été utilisé dans plusieurs recherches universitaires (Battle, 1992). Il est assez récent et a été conçu pour une population adulte canadienne. Il contient quatre échelles dont une sert à déterminer si le sujet a répondu dans le sens de la désirabilité sociale. Outre cette dernière échelle qui regroupe huit énoncés, on a trente-deux énoncés qui mesurent trois aspects de l'estime de soi, c'est-à-dire l'échelle générale, sociale et personnelle (Appendice B).

Les sujets ont à indiquer si oui ou non l'énoncé correspond à la manière dont ils se sentent habituellement. La réponse qui concorde avec une haute estime de soi vaut un point. Pour calculer les résultats, il s'agit d'additionner le nombre de points pour toutes les échelles, excluant celle de la désirabilité sociale, cette dernière étant surtout utilisée

pour les interventions cliniques. Les résultats globaux varient de zéro à trente-deux, un résultat élevé indiquant un haut degré d'estime de soi.

Pour ce qui est de la consistance interne, Battle (1981) a utilisé un échantillon composé de quarante-cinq hommes et de quatre-vingt-deux femmes. Les résultats indiquent des alpha de Cronbach de 0,78 pour l'échelle de l'estime de soi générale, de 0,57 pour l'estime de soi sociale et de 0,72 pour l'estime de soi personnelle, le coefficient, pour l'échelle de la désirabilité sociable étant de 0,54. La fidélité test-retest, pour une période d'un mois, correspond à un coefficient de 0,81. Concernant la validité convergente, elle est démontrée par une corrélation négative de -0,55 avec les résultats du « Beck Depression Inventory ». Ceci est significatif de la validité du test, étant donné que la majorité des chercheurs associent la dépression à une faible estime de soi (Battle, 1981). Finalement, l'avantage de cet instrument est qu'il ne présente aucun biais culturel considérant que c'est une population canadienne, et que sa version française a été conçue et validée par la maison de publication. Cependant, aucune information relative aux valeurs psychométriques du test en français n'est donnée avec le guide d'utilisation du test version française. On n'y énonce que les valeurs du test original. Ceci limite donc la confiance qu'on peut porter à cet instrument.

Schème expérimental

La nature des questions de recherche suppose une étude de covariation, puisqu'on tente de vérifier la présence d'une relation entre les variables psychologiques (sentiment de culpabilité et agressivité vécue) et le burnout chez les « survivants ». Dans la première question de recherche, on veut vérifier s'il existe une relation positive entre le sentiment de culpabilité et le burnout, tout en contrôlant la variable d'estime de soi. On a trois variables continues soit le niveau de culpabilité, l'indice de burnout et le score de l'estime de soi. Les corrélations de Pearson seront d'abord calculées entre chacune des variables prises deux à deux afin de connaître leur intercorrélations. Puis, la régression multiple sera utilisée pour estimer la proportion de covariation propre au niveau de culpabilité, une fois l'estime de soi (variable de contrôle) prise en compte sur la variance de l'indice de burnout. Ensuite, dans un but uniquement exploratoire, on procédera à une analyse de variance avec un plan factoriel de 2x2 (Anova), où la variable du sentiment de culpabilité et la variable contrôle auront été séparées de part et d'autre de la médiane. Cependant, puisque le plan de cette recherche ne permet pas ce type d'analyses, aucun résultat découlant de l'Anova ne pourra servir à formuler une conclusion. Ces résultats ne serviront qu'à explorer l'interaction qui peut exister entre ces trois variables, et ne contribueront en aucun temps à répondre aux questions de recherche émises. La deuxième question de recherche, qui vise à vérifier la présence d'une relation positive entre l'agressivité vécue et le burnout, en contrôlant l'estime de soi, nécessite exactement les mêmes opérations.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Analyse des données

Le score global du « Maslach Burnout Inventory » (MBI) édition révisée (Maslach & Jackson, 1986) s'obtient en additionnant les résultats des trois échelles soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel au travail. Le pointage de chacune des questions peut varier entre zéro et six. Le score de la première échelle correspond à la somme totale des réponses données aux questions 20, 21, 22, 25, 27, 32, 33, 35 et 39. Le principe est le même pour l'échelle de la dépersonnalisation dont les numéros de questions sont 24, 29, 30, 34 et 41. Concernant l'accomplissement personnel au travail, il s'agit d'additionner les questions 23, 26, 28, 31, 36, 37, 38 et 40, dont les scores ont été inversés (0 = 6, 1 = 5, 2 = 4, 3 = 3, 2 = 4, 1 = 5 et 0 = 6). Le score global peut varier entre zéro et cent trente-deux.

Concernant le niveau d'agressivité vécue au travail mesuré par "The Aggression Questionnaire" de Buss et Perry (1992), on retrouve trois échelles constituées de l'agression verbale (questions 42, 45, 48, 51 et 54), la colère (questions 43, 46, 49, 52, 55, 57 et 61) et l'hostilité (questions 44, 47, 50, 53, 56, 58, 59 et 60), l'agression physique n'ayant pas été utilisée. Chaque question vaut entre un et cinq points, et il s'agit, pour les trois échelles, d'additionner les points correspondant aux réponses données, en inversant les cotes de l'item 61 (5=1, 4=2, 3=3, 2=4, 1=5). Les scores globaux, variant de vingt à cent, s'obtiennent en additionnant les résultats aux trois échelles.

Quant aux diverses émotions mesurées par la technique de Brockner & al. (1985) ainsi que Brockner et al. (1986), il s'agit tout simplement de situer le sujet par rapport au niveau correspondant à l'intensité avec laquelle il a ressenti telle ou telle émotion. L'échelle varie de un « Très faiblement » à sept « Très fortement ». Par conséquent, aucun calcul n'est nécessaire pour la partie cinq du questionnaire.

Finalement, le « Culture-Free Self-Esteem Inventories for Adults » de Battle (1981) sert à mesurer l'estime de soi et contient quatre échelles, dont celle la désirabilité sociale qui ne sera pas utilisée pour cette recherche. Selon l'auteur de cet instrument, cette échelle est pertinente lors d'une intervention clinique, ce qui n'est pas le cas ici. De plus, le résultat à cette échelle n'affecte pas les résultats aux autres échelles, soient celles de l'estime de soi générale (questions 77, 78, 81, 83, 86, 88, 93, 95, 98, 100, 101, 103, 105, 107, 112 et 114), sociale (76, 80, 82, 85, 91, 96, 106 et 110) et personnelle (87, 90, 92, 97, 102, 109, 111 et 115). Le calcul se fait en octroyant un point à la réponse qui démontre une haute estime de soi, et zéro pour celle représentant une faible estime de soi. Les sujets doivent répondre par « oui » ou « non » pour chaque énoncé. La grille de correction en Appendice C indique quelle réponse vaut un point. Le score global (zéro à trente-deux) s'obtient en additionnant les résultats des trois échelles.

Présentation des résultats

Cette partie fait état des résultats qui ont été obtenus suite aux analyses statistiques. Ceux-ci sont présentés en fonction des questions de recherche correspondantes.

Première question : Existe-t-il une relation positive entre le sentiment de culpabilité vécu chez les « survivants » et le burnout?

Les résultats des corrélations de Pearson (voir Tableau 2) indiquent que l'indice de burnout et l'intensité du sentiment de culpabilité ne sont pas corrélés de façon significative, soit $r(140) = 0,08$. Cette absence de covariation ne permet pas de répondre dans l'affirmative à la question formulée, quoique aucun contrôle n'ait encore été effectué sur l'estime de soi. De fait, l'indice de burnout et le niveau d'estime de soi sont corrélés significativement à $r(141) = -0,51$, $p < 0,0001$, d'où l'importance d'effectuer un contrôle. Cependant, les résultats démontrent que la corrélation entre le niveau d'estime de soi et l'intensité du sentiment de culpabilité est non significative à $r(140) = -0,08$. Le contrôle de l'estime de soi est donc pratiquement déjà assuré puisque cette variable n'est pas reliée au sentiment de culpabilité.

Tableau 2
Intercorrélations entre l'Indice de Burnout, le Sentiment de Culpabilité et l'Estime de Soi
(N = 141)

Variables	1	2	3
1. Indice de burnout	-	0,08	-0,51 *
2. Sentiment de culpabilité		-	-0,08
3. Estime de soi			-
$p < 0.0001$			

La régression permettra d'obtenir l'effet propre de la variable culpabilité avec le burnout, une fois retiré l'effet de l'estime de soi. Le Tableau 3 présente les résultats de la régression multiple où la variable estime de soi est contrôlée. On constate que l'estime de soi explique 25,66% ($R^2 = 0,2566$) de la variance de l'indice de burnout et qu'elle est significative ($t(139) = 6,821, p < 0,0001$). Cependant, la variable de la culpabilité n'ajoute que 0,14% à cette explication, avec un test t non significatif. De par ces données, on ne peut conclure à une relation entre le sentiment de culpabilité et le burnout. On ne peut donc répondre par l'affirmative à la première question de recherche.

On poursuit tout de même les analyses afin d'explorer l'effet propre de la culpabilité et de l'estime de soi et un possible effet d'interaction entre les deux variables. Pour ce faire, on a réparti les sujets de part et d'autre de la médiane de la manière suivante : un sous-groupe « estime de soi » fort (score > 27) et un sous-groupe faible

Tableau 3
 Régression Multiple des Variables du Sentiment de Culpabilité
 et d'Estime de Soi sur l'Indice de Burnout
 (N = 139)

Variables	R^2 change	B	$Beta$	t
Estime de soi	0,2566	-1,71	-0,50	-6,821*
Culpabilité	0,0014	0,47	0,04	<i>n.s.</i>
CONSTANTE		75,58		

* $p < 0.0001$

(score < 27), un sous-groupe « sentiment de culpabilité » fort (score > 1) et un sous-groupe faible (score =1). Il faut toutefois se rappeler que cette partie des analyses ne peut être considérée en rapport avec les questions de recherche et ont peu de valeur statistique, le but étant d'explorer davantage les relations entre les variables.

Le Tableau 4 rapporte les moyennes et les écarts-types de l'indice de burnout pour chacun des quatre sous-groupes. Ces mêmes résultats sont illustrés à la Figure 1. On y constate d'abord que les deux droites sont pratiquement parallèles, ce qui indique l'absence d'effet d'interaction entre l'estime de soi et le sentiment de culpabilité par rapport à

Tableau 4

Moyennes et Écarts-Types pour l'Indice de Burnout en Fonction des Deux Classes du
Sentiment de Culpabilité et d'Estime de Soi

Estime de soi			
Sentiment de culpabilité	Faible	Forte	Total
	Moyenne Écart-Type	Moyenne Écart-Type	Moyenne Écart-Type
Faible	42,23	24,17	33,07
	17,04	12,20	14,56
	(n = 35)	(n = 36)	(n = 71)
Fort	41,62	26,06	34,41
	14,97	15,11	15,07
	(n = 37)	(n = 32)	(n = 69)
Total	41,93	25,12	
	16,05	13,66	
	(n = 72)	(n = 68)	

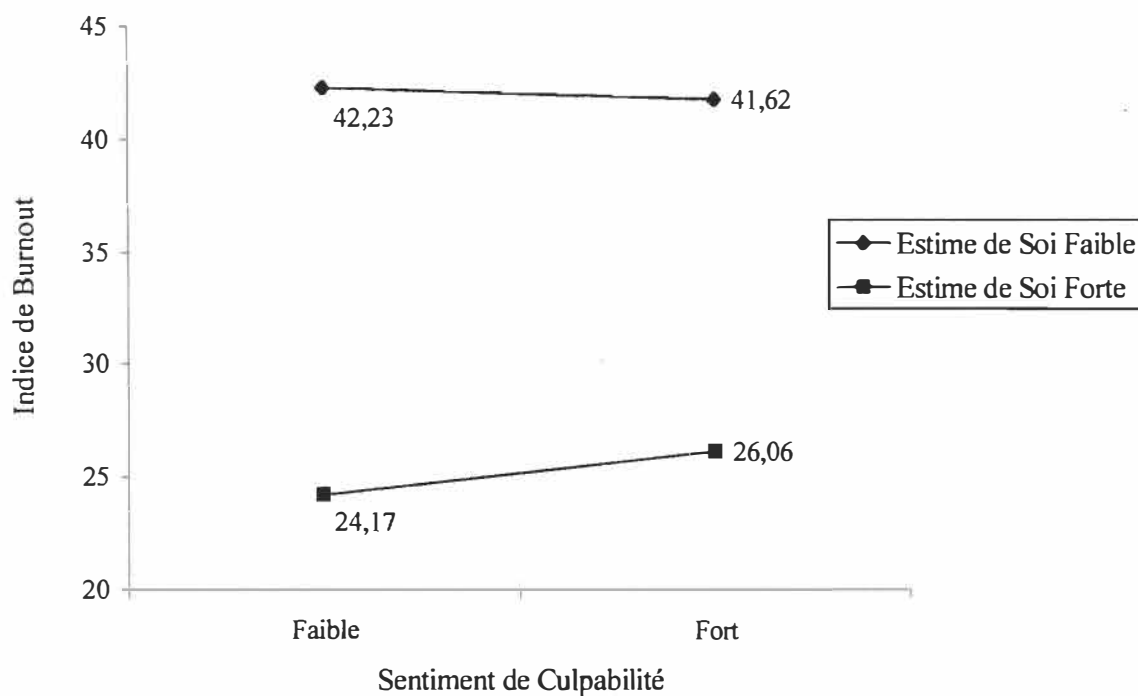


Figure 1 : Moyennes de l'Indice de Burnout en Fonction des Classes du Sentiment de Culpabilité et d'Estime de Soi

l'indice de burnout. De plus, peu importe le niveau d'estime de soi, la variable sentiment de culpabilité n'est pas reliée au burnout. Seul l'estime de soi est en relation avec cette variable. Des résultats analogues sont trouvés par l'analyse de variance présentée au Tableau 5.

Tableau 5
Analyse de variance des indices de burnout selon les deux classes de culpabilité et d'estime de soi

Source de variation	dl	Carré moyen	<i>F</i>	<i>p</i>
Culpabilité	1	14,49	0,065	<i>n.s.</i>
Estime de soi	1	9861,39	44,37	0,000
Culpabilité x Estime de soi	1	54,65	0,246	<i>n.s.</i>
Résiduel	136	222,23		
Total	139	289,42		

Deuxième question de recherche : Existe-t-il une relation positive entre l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants » et le burnout?

La matrice d'intercorrélations, présentée au Tableau 6, indique qu'il y a des covariations significatives entre toutes les variables. On obtient un résultat de $r(141) = 0,58, p < 0,0001$ entre l'indice de burnout et l'agressivité vécue, de $r(141) = -0,51, p < 0,0001$ entre l'indice de burnout et le niveau d'estime de soi et de $r(141) = -0,43, p < 0,0001$ entre l'agressivité vécue et le niveau d'estime de soi.

Tableau 6
Intercorrélations entre l'Indice de Burnout, l'Agressivité Vécue et l'Estime de Soi
(N = 141)

Variables	1	2	3
1. Indice de burnout	-	0,58*	-0,51*
2. Agressivité vécue		-	-0,43*
3. Estime de soi			-

* $p < 0.0001$

Puisque l'estime de soi entre en relation avec l'agressivité vécue et le burnout, il importe de contrôler cette variable. C'est pourquoi on poursuit avec une régression multiple où la variable d'estime de soi est contrôlée, afin d'isoler l'effet propre de la variable agressivité sur la variance de l'indice de burnout (Tableau 7). On obtient un pourcentage d'explication significatif ($t(140) = 4,37, p < 0.0001$) total de 41,45% lorsque l'on additionne la participation des deux variables. La contribution propre à l'agressivité vécue est de 15,79 % ($t(140) = 6,10, p < 0.0001$). Cependant, on ne peut connaître la proportion véritable qui devrait être attribué à la variable de l'agressivité, puisque agressivité et estime de soi sont en relation et ont une proportion commune d'explication, laquelle demeure inconnue. Les résultats de ces analyses permettent donc d'affirmer qu'il y a une relation positive et significative entre l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants » et le burnout.

Tableau 7
Régression Multiple des Variables d'Agressivité vécue et d'Estime de Soi
sur l'Indice de Burnout
(N = 140)

Variables	R^2 change	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>
Estime de soi	0,2566	-1,07	-0,32	-4,37*
Agressivité vécue	0,1579	0,69	0,44	6,10*
CONSTANTE		28,52		

* $p < 0.0001$

Bien que les résultats aient été positifs jusqu'à présent, il peut être intéressant d'observer le comportement de la variable de l'agressivité vécue sur l'indice de burnout, en fonction du niveau d'estime de soi. Encore une fois, les analyses suivantes ne peuvent être reliées aux questions de recherche et n'ont comme but que d'explorer davantage les données de la recherche. Pour ce faire, on divise de nouveau l'échantillon en deux par rapport à leur estime de soi (faible < 27 et fort ≥ 27) et par rapport à l'intensité de l'agressivité vécue (faible < 46 et forte ≥ 46). Les moyennes et les écarts-types de l'indice de burnout de ses quatre sous-groupes sont rapportés au Tableau 8, puis illustrées par la Figure 2.

Tableau 8

Moyennes et Écarts-Types pour l'Indice de Burnout en Fonction des Deux Classes de
l'Agressivité vécue et d'Estime de Soi

Agressivité vécue	Estime de soi		
	Faible	Forte	Total
	Moyenne Écart-Type	Moyenne Écart-Type	Moyenne Écart-Type
Faible	34,16 15,31 (n = 25)	23,78 13,60 (n = 46)	27,44 14,37 (n = 71)
Forte	46,04 14,76 (n = 47)	27,83 13,13 (n = 23)	40,06 14,12 (n = 70)
Total	40,10 15,02 (n = 72)	25,81 13,38 (n = 69)	

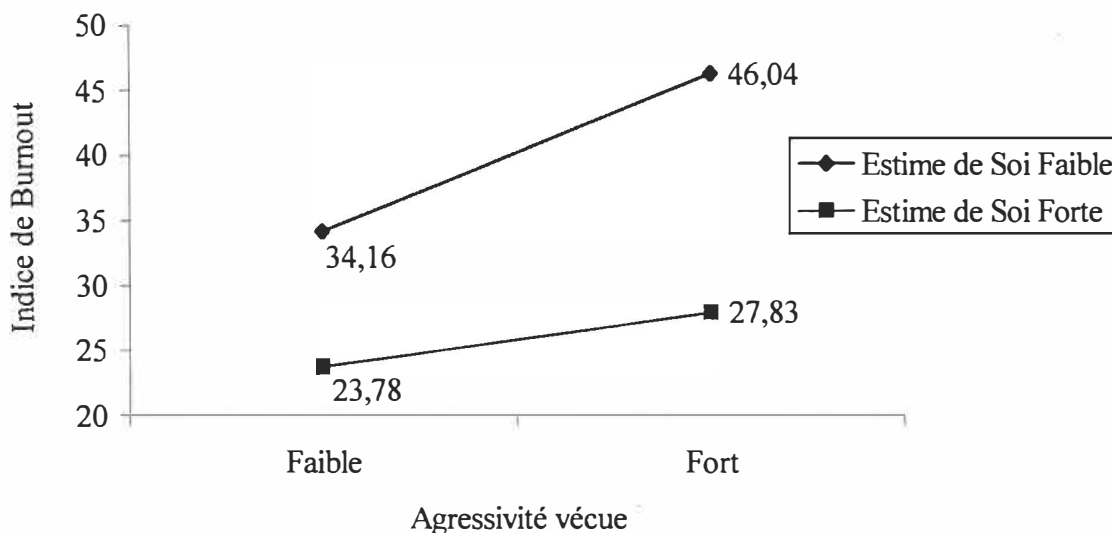


Figure 2 . Moyennes pour l'Indice de Burnout en Fonction des Classes de l'Agressivité Vécue et d'Estime de Soi

L'analyse de variance effectuée sur ces résultats se trouve au Tableau 9. Encore une fois, il n'y a pas d'effet d'interaction entre les variables agressivité vécue et estime de soi. Bien que l'on observe une légère tendance à la Figure 2, (c'est-à-dire que les personnes ayant une forte estime de soi semblent mieux résister à l'agressivité vécue et à son incidence sur l'indice de burnout, comparativement aux personnes ayant une estime de soi plus faible), cet effet d'interaction s'avère non significatif (Tableau 9, $F = 2,40$). Par ailleurs, l'agressivité vécue est fortement reliée au burnout ($F = 9,90$, $p < 0,002$), tout comme l'estime de soi ($F = 31,90$, $p < 0,0001$). Voici, plus en détails, l'implication de ces résultats dans la présente recherche.

Tableau 9

Analyse de Variance des Indices de Burnout selon les Deux Classes d'Agressivité Vécue
et d'Estime de Soi

Source de variation	Dl	Carré moyen	<i>F</i>	<i>p</i>
Agressivité	1	2005,14	9,90	0,002
Estime de soi	1	6463,62	31,90	0,000
Agressivité x Estime de soi	1	485,80	2,40	<i>n.s.</i>
Résiduel	137	202,63		
Total	140	287,45		

CHAPITRE 4 : DISCUSSION

L'objectif de ce mémoire est de vérifier la présence d'une relation positive entre deux sentiments vécus par les « survivants » (culpabilité et agressivité) et le burnout. Une variable a aussi été contrôlée, soit celle de l'estime de soi, ce qui conduit à poser les deux questions de recherche suivantes : 1) Existe-t-il une relation positive entre le sentiment de culpabilité vécue chez les « survivants » et le burnout?; 2) Existe-t-il une relation positive entre l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants » et le burnout?

Les résultats qui découlent de la première question ne démontrent pas la présence d'une relation entre le sentiment de culpabilité et le burnout. En fait, la base même de cette hypothèse peut être remise en question, étant donné que la grande majorité des sujets ont répondu qu'ils ne vivaient pas ou peu de culpabilité suite aux restructurations. Selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), ceci pourrait signifier que les sujets de cette étude ne perçoivent pas d'iniquité positive puisqu'ils ne vivent pas de culpabilité. Le processus de mises à pied peut être en lien avec cette absence d'iniquité. En effet, les licenciements ont été planifiés en fonction de l'ancienneté pour la plupart des employés du centre. La seule exception est pour le personnel cadre qui ont vu leurs postes coupés sans considération pour l'ancienneté. Or, dans l'ouvrage de Steers et Porter (1987), on mentionne que lorsque l'individu perçoit que ses interventions n'ont pas d'impact sur le déroulement des événements, la perception d'iniquité s'atténue, surtout en situation d'iniquité positive. Ainsi, puisque le rendement ou les compétences de chacun n'avaient

aucun effet sur le choix des personnes licenciées, le « survivant » perçoit moins d'iniquité et ne se sent pas coupable d'avoir conservé son emploi.

L'instrument de mesure utilisé pour la culpabilité peut être une autre cause des faibles résultats obtenus. Il n'a pas été validé statistiquement et il est probable que l'item unique de l'instrument n'ait pu mesurer adéquatement le sentiment de culpabilité. Ceci est d'autant plus vrai que, selon Noer (1993), le « survivant » peut adopter le déni du « syndrome du survivant » (incluant le déni du sentiment de culpabilité) comme mécanisme de défense. Adams (1965) suggère aussi que le « survivant » peut procéder par distorsion cognitive pour diminuer l'iniquité. Il pourrait sublimer la culpabilité en pensant, par exemple, que les autres ont mérité ce qu'il leur est arrivé. Dans cette situation, une question directe pour mesurer la culpabilité risque d'être inefficace pour faire ressortir la présence de ce sentiment chez l'individu. Il aurait été préférable d'avoir un instrument qui aurait pu cerner, à l'aide de plusieurs questions et sous différents angles, le sentiment de culpabilité vécu suite à une iniquité.

On remarque aussi que les résultats obtenus vont à l'encontre des recherches effectuées par Brockner et ses collaborateurs (Brockner, 1988; Brockner & al. 1985; Brockner & al., 1986). Une explication peut être donnée à ce sujet, à savoir que les recherches de Brockner sont effectuées dans un environnement contrôlé où l'on crée une situation de « survivance ». On observe les réactions du « survivant » au cours d'une activité cléricale. Or, dans un milieu de travail, la réalité risque d'être fort différente. En

effet, travailler permet de subvenir aux besoins essentiels pour beaucoup de personnes, et la perte d'un emploi peut s'avérer beaucoup plus douloureuse que de ne plus pouvoir participer à une activité cléricale. Par conséquent, le fait de conserver son emploi fera probablement en sorte que le « survivant » ressentira plus de soulagement que de culpabilité.

Il n'est donc pas possible, à l'aide des résultats obtenus, de vérifier la présence d'une relation positive entre le sentiment de culpabilité vécue chez les « survivants » et le burnout. On ne peut donc répondre dans l'affirmative à la première question de recherche.

Quant au contrôle de la variable estime de soi, il aurait pu être nécessaire dans la mesure où l'estime était en relation avec le burnout. Tel que mentionné précédemment, les individus ayant une faible estime de soi sont plus enclins au burnout puisque leur résistance au stress intense et de longue durée est moins adéquate (Brockner, 1988; Maslach, 1982). Ces mêmes personnes se dévalorisent davantage et rencontrent des difficultés dans leur recherche de satisfaction au travail, ce qui augmente les risques de burnout (OMS, 1996; TMA, 1997). Cependant, il n'a pas été démontré, dans les résultats, que l'estime est reliée avec la culpabilité. Ici encore, l'absence de variance de la variable culpabilité peut expliquer que l'on n'ait pu observer une telle relation.

En ce qui concerne la deuxième question de recherche, les résultats permettent d'affirmer qu'il existe effectivement une relation positive entre l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants » et le burnout. En considérant que l'agressivité diminue le soutien social offert par les collègues, et que ce soutien est d'une importance primordiale pour surmonter les situations stressantes, on comprend que l'agressivité avait de fortes chances d'être reliée au burnout chez les « survivants ».

Selon les observations de Brockner (1988) et de ses collaborateurs (1981), l'environnement des « survivants » est propice à faire naître des comportements agressifs. Par exemple, l'insécurité et l'incertitude face à l'avenir diminuent le niveau de tolérance entre collègues, amenant les « survivants » à ressentir plus d'agressivité. Aussi, selon Sékiou et al. (1992) et Johnson et Johnson (1989), la compétition avec de grands enjeux telle la perte d'emploi, favorise les conflits et augmente le niveau d'hostilité. La perte de ressources qui découle des mises à pied massives, quant à elle, motive les « survivants » à établir des objectifs individuels, diminuant la collaboration et augmentant les sentiments agressifs (Curtis, 1989). Cette agressivité engendre une baisse du soutien social qui, tel que démontré par plusieurs chercheurs dont Leither et Meechan (1986), est en lien avec l'échelle de dépersonnalisation du « Maslach Burnout Inventory » (1986). Les résultats de cette recherche correspondent donc aux études antérieures et permettent d'affirmer qu'il y a présence d'une relation positive entre l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants » et le burnout.

On a aussi constaté que le contrôle de la variable estime de soi était justifié, puisqu'elle était en relation avec l'agressivité vécue et le burnout. En effet, les gens ayant une faible estime de soi sont davantage troublés par les frictions présentes dans leur environnement de travail et disposent de moins de ressources pour se défendre (Johnson & Johnson, 1989). Pour ce qui est de la relation entre l'estime et le burnout, elle a déjà été commentée pour la première question de recherche. Un contrôle était donc nécessaire pour cette deuxième question.

Ainsi, ces résultats démontrent qu'il est possible de mieux comprendre le lien qui unit le « syndrome du survivant » et le burnout. La relation positive entre l'agressivité vécue et le burnout indique que les comportements et les sentiments observés chez les survivants, peuvent servir de point de repère pour analyser la nature de la relation entre ces deux phénomènes.

Dans cette étude, certains facteurs ont contribué à atténuer ou à accroître les chances de répondre par l'affirmative aux questions de recherches émises. Par exemple, les instruments de mesure utilisés peuvent avoir diminué la qualité de la recherche. Celui utilisé pour mesurer l'intensité du sentiment de culpabilité n'avait pas été validé et ne contenait qu'un seul item relatif à la variable étudiée. Cependant, il visait vraiment à mesurer la culpabilité vécue suite à une iniquité positive, ce que les autres tests ne permettaient pas. De plus, la version française de l'« Échelle de l'estime de soi de Rosenberg » (1965) aurait pu être considérée étant donné sa valeur auprès de la

communauté québécoise, le « Culture-Free Self-Esteem Inventories for Adults » de Battle » (1981) n'ayant été validé qu'auprès d'une population canadienne.

Quant au choix d'un échantillonnage non probabiliste, il annule la possibilité de généraliser les résultats à la population entière des « survivants ». Aussi, la surreprésentation de femmes dans le milieu de la santé, et donc dans cette recherche, est difficilement comparable à tous les autres secteurs d'emplois et interfère avec la validité externe. De plus, une étude sur le terrain rend difficile le contrôle de toutes les variables parasites. Plusieurs facteurs pouvaient intervenir dans l'émergence du « syndrome du survivant » et du burnout et avaient le potentiel d'affecter les résultats obtenus dans cette recherche. Par contre, une étude sur le terrain présente l'avantage de refléter le pouls réel de l'environnement étudié, favorisant la validité écologique de la recherche pour le milieu étudié.

Il faut aussi mentionner qu'il aurait été bénéfique de prendre en compte les aspects socio-démographiques dans l'analyse des résultats, afin de vérifier les différences possibles entre les divers groupes. Dans cette recherche, toutefois, ces informations n'étaient utilisées uniquement que pour permettre une description de l'échantillon. Finalement, les résultats obtenus ne s'appliquent pas qu'aux « survivants » mais à tous les individus qui vivent un sentiment de culpabilité relié à l'iniquité ou qui vivent de l'agressivité dans leur milieu de travail. D'ailleurs, ceci donne lieu à des recommandations pour des recherches futures.

Il serait effectivement intéressant de comparer des groupes de « survivants » avec des travailleurs n'ayant pas subi de mises à pied (groupe contrôle). On pourrait vérifier les différences dans les réactions psychologiques et comportementales, et n'attribuer les résultats qu'à la population de « survivants » dans le cas où les différences seraient significatives. La relation entre le « syndrome du survivant » et le burnout pourrait aussi être vérifiée par l'intermédiaire d'autres variables. S'il a été possible d'établir une relation entre l'agressivité vécue chez les « survivants » et le burnout, il est certainement possible de trouver d'autres sentiments ou comportement qui pourraient nous éclairer davantage sur les liens qui unissent les deux phénomènes.

Aussi, puisque le processus de mises à pied semble avoir le pouvoir d'interférer avec la perception d'iniquité des « survivants », une étude comparative entre les organisations ayant procédé différemment pourrait être intéressante. De fait, les licenciements respectant l'ancienneté semblent être propices à faire vivre moins d'iniquité vu que les actions des travailleurs n'ont pas d'impact sur les choix des employés mis à pied. Au contraire, les licenciements aléatoires ou par rendement risquent d'amener une perception d'iniquité plus intense chez les « survivants » qui percevaient que leurs collègues offraient le même rendement. De plus amples recherches pourraient aider à vérifier ce fait.

Enfin, une étude sur les liens de causalité entre le « syndrome du survivant » et le burnout pourrait élargir de beaucoup les connaissances relatives aux deux

phénomènes. Ce type d'étude permet d'envisager des pistes d'interventions. Par exemple, si l'on pouvait déterminer que l'agressivité vécue par les « survivants » engendrent le burnout, des actions pourraient être prises en milieu de travail pour réduire l'intensité de ce sentiment chez ces travailleurs, et ainsi diminuer les risques de burnout.

Cependant, il y a encore beaucoup d'étapes à franchir avant de comprendre de manière exhaustive la relation entre le « syndrome du survivant » et le burnout. Pour ce faire, un des moyens serait de miser davantage sur les recherches sur le terrain. En effet, les études en milieu contrôlé peuvent ne pas toujours refléter l'intensité des émotions ou des comportements qui se manifestent dans un environnement de travail. Il faudrait aussi diversifier les milieux d'études de manière à voir les différences présentes dans les multiples lieux de travail des « survivants »: public versus privé, de services versus de transformation de produits, avec syndicat versus sans syndicat, etc. Chacun de ces lieux peut effectivement procéder différemment aux licenciements et donc affecter de diverses manières les travailleurs.

Une autre avenue plus large à suivre pour les prochaines recherches est celle du développement d'outils psychométriques. Uniquement dans cette étude, deux lacunes majeures sont ressorties. La première est qu'il n'y a pas d'outil valide pour mesurer le sentiment de culpabilité qui découle d'une iniquité positive, la deuxième étant l'absence de test validé mesurant l'agressivité auprès d'une population québécoise. Or, les tests psychométriques bénéficiant d'une validité et d'une fidélité reconnues, sont une

ressource inestimable pour le développement des connaissances en psychologie ainsi que pour la compréhension des phénomènes qui nous entourent.

Finalement, une ouverture des organisations envers les chercheurs serait bénéfique pour tous ceux qui désirent effectuer une recherche sur le terrain. De fait, il a été très difficile, lors de cette étude, d'avoir accès à une entreprise prête à collaborer dans un projet portant sur les effets des mises à pied. On devrait pourtant être en mesure de bénéficier de leur support et de leur participation. Les recherches en milieu de travail visent, pour la plupart, à comprendre les problématiques qui affectent l'individu et donc à mieux intervenir dans le milieu professionnel. Il aurait donc lieu d'amener les organisations à saisir le bien-fondé des recherches. Il faudrait les sensibiliser face aux problématiques ayant le potentiel de se développer dans leur organisation, et les conscientiser face aux impacts bénéfiques de leur participation dans l'accroissement des connaissances en psychologie du travail.

CONCLUSION

Le « syndrome du survivant », qui se développe chez ceux qui demeurent à l'emploi suite à des mises à pied massives, apparaît comme étant très dommageable pour l'individu et l'organisation. Les réactions qui composent ce « syndrome » se manifestent sous la forme de sentiments et de comportements. On y retrouve entre autres la tristesse, la culpabilité, la colère et la perception d'injustice. Ces mêmes états peuvent par la suite engendrer une modification du comportement au travail, affectant le rendement, l'implication de l'employé auprès de l'organisation et la qualité des relations interpersonnelles entre collègues. Cependant, les connaissances relatives à la dynamique des « survivants » demeurent encore insuffisantes et méritent qu'on déploie des efforts pour les élargir étant donné ses effets nocifs.

D'ailleurs une observation faite chez les « survivants » est demeurée inexplorée dans les recherches alors qu'on devrait y porter attention. On observe que les « survivants » sont à risque pour développer un burnout. Toutefois, il s'avère que le burnout est aussi une problématique très néfaste pour les travailleurs et l'entreprise. La plupart des auteurs s'entendent pour définir ce trouble comme étant un processus dynamique qui amène l'individu, dans son milieu de travail, à se sentir épuisé physiquement, à devenir plus distant face à son entourage et à ressentir une diminution de son efficacité professionnelle. L'évolution du burnout peut comprendre quatre phases partant de l'enthousiasme à l'apathie. Cette dernière étape peut mener à la dépression lorsque l'individu ne peut plus répondre aux demandes de l'extérieur. Les principales

causes du burnout sont, entre autres, l'augmentation de la charge de travail sans ressource adéquate et de la diminution du soutien social.

On imagine alors les conséquences pour l'individu et l'organisation si le « syndrome du survivant » devait, en plus, être accompagné du burnout. Cette recherche s'est donc donnée comme but de mieux comprendre la relation entre ceux deux phénomènes. Pour ce faire, on veut vérifier la présence d'une relation positive entre deux sentiments vécus par les « survivants » (culpabilité et agressivité) et le burnout.

La relation entre la culpabilité chez les « survivants » et le burnout s'explique par la théorie de l'équité d'Adams (1965). Selon cette théorie, le « survivant » perçoit une iniquité positive puisque le ratio entre les intrants (ce qu'il donne à l'organisation) et les extrants (ce que l'organisation lui donne en retour) lui est favorable par rapport à ses collègues. Alors qu'il offrait un rendement comparable aux autres employés, le « survivant » a conservé son emploi alors que d'autres ont été licenciés. Ceci amène le « survivant » à vivre de la culpabilité et à vouloir augmenter son rendement pour rétablir l'équilibre, sans pour autant bénéficier des ressources nécessaires. Or, ces conditions correspondent à un facteur important relié à l'émergence du burnout, soit la hausse du rendement du travailleur sans ressource adéquate. Le sentiment de culpabilité vécu chez les « survivants » a donc le potentiel d'être lié au burnout.

La relation entre l'agressivité vécue et le burnout s'explique par la présence, dans l'environnement de travail des « survivants », d'une insécurité face à l'avenir, d'une ambiance de compétition et d'une perte importante de ressources. Ces conditions amènent les « survivants » à être moins tolérants les uns envers les autres, à développer des conflits et à restreindre la poursuite de buts communs. Ce climat de travail diminue de façon considérable le soutien social offert par les collègues, lequel permet normalement de supporter une plus grande charge de tension au travail et de diminuer les risques de burnout. Par conséquent, l'agressivité vécue peut, elle aussi, être liée au burnout.

De plus, un contrôle était de mise sur la variable de l'estime de soi. Celle-ci a un impact sur les trois variables de la recherche. En effet, le burnout s'avère plus propice chez ceux qui, encore une fois, entretiennent une faible estime de soi. Les ennuis qu'ils éprouvent à surmonter les tensions et leur tendance à la dévalorisation les amènent à vivre un stress intense et à percevoir leur emploi comme étant démotivant, augmentant par le fait même les risques d'épuisement professionnel. Au niveau du sentiment de culpabilité, il semble que ceux ayant une faible estime aient davantage tendance à se dévaloriser, et conséquemment, à percevoir une iniquité d'autant plus grande entre eux et ceux qui ont perdu leur emploi. Quant à l'agressivité vécue, elle sera vécue de manière plus intense chez ces mêmes personnes, puisqu'elles ont davantage de difficultés à négocier avec les relations conflictuelles.

Une démarche a donc été entreprise dans une organisation composée de « survivants », afin de vérifier la présence de liens entre le sentiment de culpabilité et d'agressivité vécue chez les « survivants » et le burnout, en contrôlant l'estime de soi. Les sujets étaient amenés à remplir un questionnaire sur une base volontaire. Suite aux résultats découlant des analyses statistiques, il a été possible de répondre par l'affirmative à une des deux questions de recherche. On a effectivement démontré l'existence d'une relation positive entre l'agressivité vécue dans le milieu de travail des « survivants » et le burnout. Cependant, le lien entre le sentiment de culpabilité et le burnout n'a pu être vérifié.

Ainsi, la présence du burnout chez les « survivants » peut être expliquée par certaines variables, telle que l'agressivité vécue. Il sera toutefois important de poursuivre les recherches dans le but de mieux saisir la nature de la relation qui unit le « syndrome du survivant » et le burnout. Il faut se rappeler que ces deux phénomènes ont le potentiel d'être extrêmement dommageables lorsque tous deux présents dans un même environnement de travail. Il faut donc poursuivre les efforts pour être en mesure d'établir des plans d'actions qui contribueront à prévenir la mise en place d'éléments qui ont le potentiel de nuire à la santé et au bien-être des « survivants ».

RÉFÉRENCES

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (Éds). *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 2, 267-269.
- Anderson, M. B. G. & Iwanicki E. F. (1984). Teacher motivation and its relationship to burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20, p.109-132.
- Arnot Odgen Medical Center (AOMC) (1998). Burnout. *Health on Demand* (www.aomc.org).
- Battle, J. (1981). *Culture-Free SEI; Self-Esteem Inventories for Children and Adults*. Seattle : Special Child Publications.
- Battle, J. (1992). *Culture-Free Self-Esteem Inventories* (2^e éd.). Austin, TX : Pro-Ed.
- Bourdon, M. C. (1996, Décembre). Le syndrome du survivant. *Commerce*, 98(12), 58.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors : Research, theory and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 34(2), 9-28.
- Brockner, J., Davy, J. & Carter, C. (1985). Layoffs, self-esteem and survivors guilt : Motivational, affective and attitudinal consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 229-244.
- Brockner, J., Greenberg, J. Brockner, A., Bortz, J., Davy, J. & Carter, C. (1986). Layoffs, equity theory and work performance : further evidence of the impact on survivor's guilt. *Academy of Management Journal*, 29(2), 373-384.
- Brockner, J., Hurley, R., DeWitt, R. L., Wiesenfield, B., Grover, S., Stephan, J., Reed, T. & Martin, C. (1997). The effects on layoff survivors of their fellow survivor's reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(10), 835-863.
- Brockner, J., Wiesenfield, B. M., Reed, T., Grover, S. & Martin, C. (1993). Interactive effect on job content and context on the reaction of layoff survivors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 187-197.
- Buss, A. H. & Durkee, A. (1957). An inventory for assessing different kinds of hostility. *Journal of Consulting Psychology*, 21, 343-349.

- Buss, A. H. & Perry, M. (1992). The Agression Questionnaire. *Journal of Personnality and Social Psychology*. 63(3), 452-459.
- Campbell, J. Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. Dans M. Dunnette (Éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organisation*. New-York: Praeger.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*. 38, 300-314.
- Curtis, R. L. Jr. (1989). Cutbacks, management, and human relations : Meanings for organizational theory and research. *Human Relations*, 42(8), 671-689.
- Dolan, S. L. (1995). Stress management intervention and assessment. Dans R. Bourque & G. Trudeau (Éds.), *Le travail et son milieu* (pp. 399-415). Montréal : Les Presse de l'Université de Montréal.
- Dupuis, L., Boucher, S. & Clavel, L. (1996). Réduction d'effectifs; Effets sur les survivants. *Monographie de la Commission de la Fonction Publique du Canada*, 4, pp. 1-19.
- Duquette, A., Kérouac, S. & Beaudet, L. (1990). Facteurs reliés à l'épuisement professionnel du personnel infirmier : Un examen critique d'études empiriques. *Rapport présenté au onseil québécois de la recherche sociale*. Montréal : André Duquette.
- Fong, C. M. (1985). A study of the relationships between role overload, social support, and burnout among nursing educators. *Dissertation Abstracts International*, 45(9-B), 2868.
- Fontaine, L. (1994). Le point sur l'économie, *Commerce*, 96(2), 33.
- Freudenberger, H. J. & Richelson, G. (1980). *Burn-Out : The High Cost of High Achievement*. Garden City, NY : Achor Press.
- Gervais, C. (1991). *Comprendre et prévenir le burnout*. Montréal : Agence D'Arc.
- Goodman, P. S. & Friedman, A. (1968). An examination of the effect of wage inequity in the hourly condition. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 340-352.

- Goodman, P. S. & Friedman, A. (1969). An examination of quantity and quality of performance under conditions of overpayment in piece-rate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 365-374.
- Herrick, N. (1990). *Joint Management and Employee Participation*. San Francisco :Jossey-Bass.
- Jackson S. E., Schuler, R. S. & Schwab, R. L. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. (1989). *Cooperation and Competition*. Minnesota: Interaction Book Compagny.
- Kets de Vries, M. F. R. & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50.
- Kohn, A. (1986). *No Contest; The Case Against Competition*. Boston :Houghton Mifflin Compagny.
- Labrèche, S. (1998, 3 octobre). Le stress coûte 20 milliards par année à l'économie canadienne. *L'Actualité*, 3.
- Labrecque, C. (1997, Juillet). Évitez de devenir la prochaine victime du burn out. *La Presse*, H-10.
- Lamontagne, Y. (1995). *La mi-carrière, problèmes et solutions*. Montréal :Guy Saint-Jean Éditeur.
- Leither, M. P. & Meechan, K. A. (1986). Role structure and burnout in the field of human services. *Journal of Applied Psychology*, 22, 47-52.
- Lejeune, C. (1997, 13 mars). Diagnostic erroné, *La Presse*, B2.
- Mallett, K. L. (1988). *The relationship between burnout, death and anxiety and social support in hospice and critical care nurses*. Thèse de doctorat inédite, Université de Toledo.
- Maslach, C. (1982). *The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc. , p. 3.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupationnal Behavior*, 2, 99-113.

- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, Ca : Consulting Psychologist Press.
- Meier, S.T. (1984). The construct validity of burnout. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 211-219.
- Moore, J. E. (1996). A causal attribution approach to work exhaustion : The relationship of causal locus, controllability, and stability to job related attitudes and turnover intention of the work exhausted employee. *Hankamer School of Business* (www.hsb.baylor.edu).
- Noël, K. (samedi 3 novembre 1998). La surcharge d'informations fait craquer les cadres. *Les Affaires*, p. 4.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds :overcoming the trauma of layoffs and revitalizinng downsized organizations*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers
- Organisation Mondiale de la Santé (OMS). (1996). Staff Burnout. *WHO/OMS*, Geneva. (www.who.int/msa/mnh/mnd/prev.htm).
- Paredes, F. C. (1982). *The relationship ans psychological ressources ans social support to occupational stress and burnout in hospital nurses*. Thèse de doctorat inédite, Université de Houston.
- Pelletier, M. C. (1986). *Burnout chez les infirmières travaillant en milieu psychiatrique*. Mémoire de maîtrise inédit, Université de Montréal.
- Peters, H. U. (1989). *Psychiatrics lessons to be learnt from persecution*. Thèse de doctorat inédite, Université de Cologne.
- Pines, A. & Aronson, E. (1981). *Burn-out : From Tedium to Personal Growth* . New York : The Free Press.
- Pines, A. & Maslach, C. (1978). Charasteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29, 233-237.
- Pritchard, R. D., Dunnette, M. D. & Jorgenson, D. O. (1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 75-94.
- Ray, E. B. & Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help? *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(3), 357-373.
- Reliastar. (1992). Employee Burnout : Causes and [Cures.\(www.Reliastar.com\)](http://www.Reliastar.com).

- Roelens, A. (1983). Job stress and burnout among staff nurses in acute care hospitals. *Dissertation Abstracts International*, 44(2-B), 457-458.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self image*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Rosenthal, D., Teague, M., Retish, P., West, J. & Vessell, R. (1983). The relationship between work environment, attributes & burnout. *Journal of Leisure Research*, 15(2), 125-131.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F. & Besseyre Des Horts, C.-H. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Montréal :Les éditions 4 L.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1987). *Motivation and work behavior*. New-York: Mc Graw-Hill.
- Texas Medical Association Committee on Physician Health and Rehabilitation (TMA). (1997). Features of stress/burnout. *Online @ TMA* (www.texmed.org).
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implication pour la recherche en langue française. *Psychologie canadienne*, 30(4), 662-680.
- Vennin, L. (1996, Mai). Quand les coupures font mal!. *PME*, 12(4), 8.
- Wiener, Y. (1970). The effects of task- and ego-oriented performance on 2 kinds of overcompensation inequity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 191-208.
- Winnubst, J. (1993). Organizational structure, social support, and burnout. Dans W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Éds), *Professional Burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 151-162). Washington: Taylor & Francis.
- Winnubst, J. A. M., Buunk, B. P. & Marcelissen, F. H. G. (1988). Social support and stress: Perspectives and processes. Dans S. Fisher & J. Reason (Éds), *Handbook of life stress, cognition and health* (pp. 511-530). Chichester: John Wiley and sons.
- Wolpin, J., Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout? *Human Relations*, 4, 193-209.
- Wood, I. & Lawler, E. E. (1970). Effects of piece-rate overpayment on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 54, 234-238.

APPENDICE

APPENDICE A : Questionnaire



**Étude sur l'impact de la transformation du
réseau de la santé et des services sociaux
sur les individus au travail.**

Questionnaire
Confidentiel

*30 minutes de votre temps, c'est tout ce qu'il nous faut
afin de nous permettre de
travailler à l'amélioration de votre milieu de travail.*

Valérie Jacob

1999

Instructions

- Lisez bien attentivement chacun des énoncés.
- Encerclez la réponse qui vous semble la plus appropriée parmi le choix qui vous est donné.
- Répondez **spontanément** en étant, autant que possible, **honnête** et **juste** dans le choix de vos réponses.
- Ce questionnaire a été conçu de manière à ce que votre **anonymat** soit assuré. D'aucune façon, il ne sera possible d'identifier le répondant à partir des réponses qu'il aura fournies.
- Il est important de répondre à **toutes les questions** sans exception.
- Dans le but d'alléger la lecture du questionnaire, le masculin a été utilisé de façon générale et sans aucune discrimination.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

PARTIE 1 – INFORMATIONS PRÉLIMINAIRES

Dans cette partie, vous trouverez des questions d'ordre général et qui se rapportent à votre emploi.

Instructions : Pour chacune des questions suivantes, encerclez le chiffre qui correspond le plus à votre situation.

1 De quel groupe d'âge faites-vous partie?

- Moins de 20 ans..... 1
- Entre 20 ans et 29 ans..... 2
- Entre 30 ans et 39 ans..... 3
- Entre 40 ans et 49 ans..... 4
- Entre 50 ans et 59 ans..... 5
- Plus de 60 ans..... 6

6

2 De quel sexe êtes-vous?

- Homme..... 1
- Femme..... 2

7

3 Quel est votre dernier niveau d'études complété?

- Secondaire..... 1
- Collégial..... 2
- Universitaire..... 3

8

4 Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de cette organisation? (Inscrivez le nombre dans les cases suivantes.)

--	--

9-10

5 Dans quel secteur travaillez-vous présentement? Si vous travaillez dans plus d'un secteur, veuillez inscrire celui dans lequel vous travaillez le plus grand nombre d'heures.

• Services techniques.....	1
• Point de service A.....	2
• Point de service B.....	3
• Point de service C	4
• Point de service D	5
• Point de service E	6
• Secrétaires de direction.....	7
• F.....	8
• Services administratifs.....	9
• Approvisionnement.....	10
• Direction dév. org. Serv. soutien.....	11
• Buanderie.....	12
• Service alimentaire.....	13
• Entretien ménager.....	14
• Gardien.....	15
• Téléphone.....	16
• Pharmacie.....	17
• Accueil archives.....	18
• Secrétaires de programme.....	19
• Physiothérapie.....	20
• Ergothérapie.....	21
• G.....	22
• Centres de jour.....	23
• Service social.....	24
• Urgence.....	25
• Cliniques externes.....	26
• Laboratoire.....	27
• Radiologie.....	28
• H.....	29
• I.....	30
• Autres.....	31

11-12

6 Depuis combien de temps occupez-vous le poste que vous avez présentement?

- Depuis moins de trois mois..... 1
- Entre trois mois et six mois..... 2
- Entre six mois et un an..... 3
- Entre un an et deux ans..... 4
- Entre deux ans et cinq ans..... 5
- Depuis plus de cinq ans..... 6

13

7 Au cours des deux dernières années, y a-t-il eu des restructurations dans cette organisation ayant affecté **directement** et de façon **importante** le poste que vous occupiez à ce moment, **excluant** l'augmentation de la charge de travail? (Vous pouvez encercler, **au plus, deux** réponses.)

- Non, mon poste n'a pas été touché directement et de façon importante..... 1
- Oui, la nature des tâches à effectuer, reliées à mon poste, n'est plus du tout la même..... 2
- Oui, le lieu de travail a changé..... 3
- Oui, j'ai perdu mon poste et j'occupe maintenant un autre poste au sein de l'organisation. 4
- Oui, le nombre d'heures de travail a diminué d'au moins de moitié..... 5

14-15

PARTIE 2

Dans cette partie, vous trouverez des énoncés concernant votre satisfaction reliée à votre poste actuel.

Instructions : Lisez attentivement chaque énoncé, puis déterminez votre degré de satisfaction par rapport à chacun. En vous référant à l'échelle ci-dessous, encerclez le chiffre correspondant à la bonne réponse.

- 1 = Très insatisfait
- 2 = Insatisfait
- 3 = Ni satisfait, ni insatisfait
- 4 = Satisfait
- 5 = Très satisfait

8	Occasion d'effectuer du travail important ou significatif.....	1	2	3	4	5	16
9	Sens de la réalisation ou de confiance en soi procuré par mon travail.....	1	2	3	4	5	17
10	Mesure dans laquelle j'exerce mes habiletés ou mes aptitudes dans mes fonctions.....	1	2	3	4	5	18
11	Nombre d'heures travaillées.....	1	2	3	4	5	19
12	Nombre de responsabilités à traiter en même temps.....	1	2	3	4	5	20
13	Quantité de procédures, de politiques et de règles régissant l'environnement de travail.....	1	2	3	4	5	21
14	Mesure dans laquelle j'ai le sentiment de faire partie du groupe de travail.....	1	2	3	4	5	22
15	Mesure dans laquelle les dirigeants sont intéressés par les opinions ou les suggestions du personnel.....	1	2	3	4	5	23
16	Constance de l'appuie ou de l'appréciation des personnes avec lesquelles je travaille.....	1	2	3	4	5	24
17	Préavis concernant mes affectations.....	1	2	3	4	5	25
18	Rétroaction reçue concernant mon rendement.....	1	2	3	4	5	26
19	Sentiment de sécurité d'emploi.....	1	2	3	4	5	27

PARTIE 3

Dans cette partie, vous trouverez différents énoncés portant sur autant d'attitudes, de sentiments et d'impressions que vous pourriez avoir ou ressentir en rapport avec votre travail.

Instructions : Veuillez lire attentivement chacun des énoncés et encerclez, pour chacun, le chiffre correspondant à la fréquence à laquelle il vous arrive de vous sentir tel que décrit dans l'énoncé.

- 0 = Jamais
- 1 = Quelques fois par année ou moins
- 2 = Une fois par mois ou moins
- 3 = Quelques fois par mois
- 4 = Une fois par semaine
- 5 = Quelques fois par semaine
- 6 = Chaque jour

20	Mon travail me " vide " littéralement sur le plan émotif.....	0	1	2	3	4	5	6	28
21	Je me sens épuisé après une journée de travail.....	0	1	2	3	4	5	6	29
22	Lorsque je me lève le matin et que je dois affronter une autre journée de travail, je me sens fatigué.....	0	1	2	3	4	5	6	30
23	Je comprends assez facilement ce que ressentent les clients.....	0	1	2	3	4	5	6	31
24	Je pense que je traite certains clients comme s'ils étaient des objets.....	0	1	2	3	4	5	6	32
25	Le simple fait de travailler avec les autres toute la journée me demande un grand effort.....	0	1	2	3	4	5	6	33
26	J'aborde de façon efficace les problèmes de mes clients.....	0	1	2	3	4	5	6	34
27	Mon travail m'épuise.....	0	1	2	3	4	5	6	35

0 = Jamais
 1 = Quelques fois par année ou moins
 2 = Une fois par mois ou moins
 3 = Quelques fois par mois
 4 = Une fois par semaine
 5 = Quelques fois par semaine
 6 = Chaque jour

28	Je pense que, de par le travail que je fais, j'ai une influence positive sur la vie des autres personnes.....	0	1	2	3	4	5	6	36
29	Depuis que j'ai commencé ce travail, je suis devenu plus insensible à l'égards des autres personnes.....	0	1	2	3	4	5	6	37
30	J'ai peur que mon travail ne me rende trop dur.....	0	1	2	3	4	5	6	38
31	Je me sens très énergique.....	0	1	2	3	4	5	6	39
32	Mon travail me frustre.....	0	1	2	3	4	5	6	40
33	J'ai l'impression d'en faire trop à mon travail.....	0	1	2	3	4	5	6	41
34	Je me moque pas mal de ce qui pourrait arriver à certains clients.....	0	1	2	3	4	5	6	42
35	Le fait de travailler directement avec les autres m'occasionne trop de stress.....	0	1	2	3	4	5	6	43
36	Il m'est facile de créer un climat de détente entre les clients et moi.....	0	1	2	3	4	5	6	44
37	Je sens un regain d'énergie après avoir travailler étroitement avec mes clients....	0	1	2	3	4	5	6	45
38	J'ai accompli plusieurs choses valables dans ce travail.....	0	1	2	3	4	5	6	46
39	Je sens que je suis parvenu " au bout de mon rouleau ".....	0	1	2	3	4	5	6	47
40	Au travail, je traite les problèmes émotionnels avec le plus grand calme.....	0	1	2	3	4	5	6	48

- 0 = Jamais
- 1 = Quelques fois par année ou moins
- 2 = Une fois par mois ou moins
- 3 = Quelques fois par mois
- 4 = Une fois par semaine
- 5 = Quelques fois par semaine
- 6 = Chaque jour

- 41 J'ai l'impression que les clients me tiennent responsable de certains de leurs problèmes..... 0 1 2 3 4 5 6

49

PARTIE 4

Dans cette partie, vous trouverez des énoncés pouvant décrire des situations rencontrées ou des comportements que vous avez pu adopter dans votre milieu de travail.

Instructions : Pour les énoncés suivants, veuillez indiquer à quel point ils vous caractérisent **présentement dans votre milieu de travail**. En utilisant l'échelle ci-dessous, encerclez le chiffre qui correspond à votre réponse.

- 1 = Extrêmement différent de moi
- 2 = Assez différent de moi
- 3 = Ne me caractérise que partiellement
- 4 = Assez semblable à moi
- 5 = Extrêmement semblable à moi

- | | | | |
|----|--|-----------|----|
| 42 | Je le dis ouvertement à mes collègues quand je suis en désaccord avec eux..... | 1 2 3 4 5 | |
| 43 | Je m'emporte rapidement mais je me calme rapidement..... | 1 2 3 4 5 | 50 |
| 44 | Je suis parfois rongé par la jalousie..... | 1 2 3 4 5 | 51 |
| 45 | Je me retrouve souvent en désaccord avec les gens... | 1 2 3 4 5 | 52 |
| 46 | Lorsque je suis frustré, je démontre mon irritation... | 1 2 3 4 5 | 53 |
| | | | 54 |

1 = Extrêmement différent de moi
 2 = Assez différent de moi
 3 = Ne me caractérise que partiellement
 4 = Assez semblable à moi
 5 = Extrêmement semblable à moi

47	Parfois, je sens que la vie ne m'aide pas et qu'elle m'en fait voir de toutes les couleurs.....	1	2	3	4	5	55
48	Lorsque les gens m'agacent ou me contrarient, je peux leur dire ce que je pense d'eux.....	1	2	3	4	5	56
49	Je me sens parfois comme un baril de poudre prêt à exploser.....	1	2	3	4	5	57
50	Ce sont toujours les autres qui semblent avoir les bénéfices.....	1	2	3	4	5	58
51	Je ne peux m'empêcher d'avoir une dispute lorsque les gens sont en désaccord avec moi.....	1	2	3	4	5	59
52	Certains de mes collègues pensent que je suis une tête forte.....	1	2	3	4	5	60
53	Je me demande pourquoi il m'arrive parfois de ressentir autant d'amertume envers certaines choses.....	1	2	3	4	5	61
54	Mes collègues disent que je suis un peu contestataire.....	1	2	3	4	5	62
55	Parfois, je deviens soudainement très fâché sans aucune raison valable.....	1	2	3	4	5	63
56	Je sais que mes collègues parlent de moi dans mon dos.....	1	2	3	4	5	64
57	J'ai de la difficulté à contrôler mon tempérament....	1	2	3	4	5	65
58	Je suis suspicieux envers les étrangers un peu trop amicaux.....	1	2	3	4	5	66
59	J'ai parfois l'impression que les gens rient de moi dans mon dos.....	1	2	3	4	5	67
60	Lorsque les gens sont particulièrement gentils, je me demande ce qu'ils veulent.....	1	2	3	4	5	68
61	Je suis une personne de tempérament égal.....	1	2	3	4	5	69

PARTIE 5

Dans cette partie, vous retrouverez des énoncés décrivant certaines émotions que vous avez pu ressentir suite aux restructurations dans votre milieu de travail.

Instructions : Indiquez de quelle manière les restructurations qui vous ont le plus touché directement ou indirectement (celles qui ont touché à vos collègues de travail) vous ont affecté. Lisez attentivement la liste d'émotions qui suit et encrer le numéro qui correspond à ce que vous avez ressenti. Utilisez l'échelle ci-dessous.

- 1 = Très faiblement
- 2 = Assez faiblement
- 3 = Faiblement
- 4 = Moyennement
- 5 = Fortement
- 6 = Assez fortement
- 7 = Très fortement

Lors des restructurations qui m'ont le plus touché:

62	• Je me suis senti frustré.....	1	2	3	4	5	6	7	70
63	• Je me suis senti chanceux par rapport aux autres.....	1	2	3	4	5	6	7	71
64	• Je me suis senti confiant.....	1	2	3	4	5	6	7	72
65	• Je me suis senti coupable d'avoir été moins affecté que les autres.....	1	2	3	4	5	6	7	73
66	• Je me suis senti heureux.....	1	2	3	4	5	6	7	74
67	• Je me suis senti fâché.....	1	2	3	4	5	6	7	75
68	• Je me suis senti seul.....	1	2	3	4	5	6	7	76
69	• Je me suis senti inquiet.....	1	2	3	4	5	6	7	77
70	• Je me suis senti triste.....	1	2	3	4	5	6	7	78
71	• Je me suis senti anxieux.....	1	2	3	4	5	6	7	79

Lors des restructurations qui m'ont le plus touché:

72	• Je me suis senti en compétition avec les autres.....	1	2	3	4	5	6	7	80
73	• Je me suis senti impuissant.....	1	2	3	4	5	6	7	B 6
74	• Je me suis senti distrait face à mon travail.....	1	2	3	4	5	6	7	7
75	• Je me suis senti désolé pour les autres.....	1	2	3	4	5	6	7	8

PARTIE 6

Dans cette dernière partie, vous trouverez des énoncés qui concernent la façon dont vous vous sentez, en temps normal, face vous-même. Il s'agit donc de questions d'ordre un peu plus personnel que les précédentes.

Instructions: Veuillez indiquer vos réponses pour chaque question de la façon suivante. Si la question décrit la façon dont vous vous sentez d'habitude, encerclez la lettre " O " pour " Oui ". Si la question ne décrit pas la façon dont vous vous sentez d'habitude, encerclez la lettre " N " pour " Non ". Vous êtes priés de ne choisir qu'une réponse pour chacune des 40 questions. Ce n'est pas un test, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

		<u>Oui</u>	<u>Non</u>	
76	Avez-vous seulement quelques amis?.....	O	N	9
77	Êtes-vous heureux la plupart du temps?.....	O	N	10
78	Pouvez-vous faire la plupart des choses aussi bien que les autres?.....	O	N	11
79	Aimez-vous tout le monde que vous connaissez?..	O	N	12
80	Passez-vous la plupart de votre temps libre seul?...	O	N	13
81	Aimez-vous être un homme/une femme?.....	O	N	14
82	Est-ce que la plupart des gens que vous connaissez vous estiment?.....	O	N	15

		<u>Oui</u>	<u>Non</u>	
83	D'habitude, réussissez-vous lorsque vous tentez des tâches ou des attributions importantes?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	16
84	Avez-vous déjà pris quelque chose qui ne vous appartenait pas?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	17
85	Êtes-vous aussi intelligent que la plupart des gens?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	18
86	Vous sentez-vous aussi important que la plupart des gens?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	19
87	Êtes-vous facilement déprimé?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	20
88	Si possible, changeriez-vous plusieurs choses en vous-même?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	21
89	Dites-vous toujours la vérité?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	22
90	Êtes-vous aussi beau que la plupart des gens?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	23
91	Est-ce qu'il y a plusieurs personnes qui ne vous aiment pas?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	24
92	D'habitude, êtes-vous tendu ou anxieux?....	<i>O</i>	<i>N</i>	25
93	Avez-vous un manque de confiance en vous-même?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	26
94	Parfois, faites-vous du " commérage " ?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	27
95	Vous sentez-vous souvent inutile?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	28
96	Êtes-vous aussi fort et en bonne santé que la plupart des gens?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	29
97	Êtes-vous facilement vexé?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	30
98	Vous est-il difficile d'exprimer vos sentiments et vos opinions?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	31
99	Êtes-vous parfois fâché?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	32
100	Avez-vous souvent honte de vous-même?... ..	<i>O</i>	<i>N</i>	33
101	En général, est-ce que les gens sont plus victorieux que vous?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	34
102	Êtes-vous souvent mal à l'aise sans savoir pour quelle raison?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	35
103	Voudriez-vous être aussi heureux que les autres paraissent l'être?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	36
104	Êtes-vous parfois timide?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	37
105	Êtes-vous un raté?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	38
106	Est-ce que les gens aiment vos idées?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	39

		<u>Oui</u>	<u>Non</u>	
107	Vous est-il difficile de rencontrer de nouvelles personnes?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	40
108	Est-ce que vous dites parfois des mensonges?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	41
109	Êtes-vous souvent bouleversé par quelque chose?..	<i>O</i>	<i>N</i>	42
110	Est-ce que la plupart des gens respectent vos opinions?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	43
111	Êtes-vous plus sensible que la plupart des gens?...	<i>O</i>	<i>N</i>	44
112	Êtes-vous aussi heureux que la plupart des gens?..	<i>O</i>	<i>N</i>	45
113	Êtes-vous parfois triste?.....	<i>O</i>	<i>N</i>	46
114	Avez-vous définitivement un manque d'initiative?	<i>O</i>	<i>N</i>	47
115	Est-ce que vous vous inquiétez beaucoup?..	<i>O</i>	<i>N</i>	48

Encore une fois, merci pour votre collaboration!

APPENDICE B : Items contenus dans les échelles des questionnaires utilisés

Maslach Burnout Inventory, édition révisée**(Maslach & Jackson, 1986)**Épuisement émotionnel

- 20. Mon travail me « vide » littéralement sur le plan émotif.
- 21. Je me sens épuisé après une journée de travail.
- 22. Lorsque je me lève le matin et que je dois affronter une autre journée de travail, je me sens fatigué.
- 25. Le simple fait de travailler avec les autres toute la journée me demande un grand effort.
- 27. Mon travail m'épuise.
- 32. Mon travail me frustre.
- 33. J'ai l'impression d'en faire trop à mon travail.
- 35. Le fait de travailler directement avec les autres m'occasionne trop de stress.
- 39. Je sens que je suis parvenu « au bout de mon rouleau ».

Dépersonnalisation

- 24. Je pense que je traite certains clients comme s'ils étaient des objets.
- 29. Depuis que j'ai commencé ce travail, je suis devenu plus insensible à l'égard des autres personnes.
- 30. J'ai peur que mon travail ne me rende trop dur.
- 34. Je me moque pas mal de ce qui pourrait arriver à certains clients.
- 41. J'ai l'impression que les clients me tiennent responsable de certains de leurs problèmes.

Accomplissement personnel au travail

- 23. Je comprends assez facilement ce que ressentent les clients.
- 26. J'aborde de façon efficace les problèmes de mes clients.
- 28. Je pense que, de par le travail que je fais, j'ai une influence positive sur la vie des autres gens.
- 31. Je me sens très énergique.
- 36. Il m'est facile de créer un climat de détente entre les clients et moi.
- 37. Je sens un regain d'énergie après avoir travailler étroitement avec mes clients.
- 38. J'ai accompli plusieurs choses valables dans ce travail.
- 40. Au travail, je traite les problèmes émotionnels avec le plus grand calme.

The Aggression Questionnaire

(Buss & Perry, 1992)

Agression verbale

- 42. Je le dis ouvertement à mes collègues quand je suis en désaccord avec eux.
- 45. Je me retrouve souvent en désaccord avec les gens.
- 48. Lorsque les gens m'agacent ou me contrarient, je peux leur dire ce que je pense d'eux.
- 51. Je ne peux m'empêcher d'avoir une dispute lorsque les gens sont en désaccord avec moi.
- 54. Mes collègues disent que je suis un peu contestataire.

Colère

- 43. Je m'emporte rapidement mais je me calme rapidement.
- 46. Lorsque je suis frustré, je démontre mon irritation.
- 49. Je me sens parfois comme un baril de poudre prêt à exploser.
- 52. Certains de mes collègues pensent que je suis une tête forte.
- 55. Parfois, je deviens soudainement très fâché sans aucune raison valable.
- 57. J'ai de la difficulté à contrôler mon tempérament.
- 61. Je suis une personne de tempérament égal.

Hostilité

- 44. Je suis parfois rongé par la jalousie.
- 47. Parfois, je sens que la vie ne m'aide pas et qu'elle m'en fait voir de toutes les couleurs.
- 50. Ce sont toujours les autres qui semblent avoir les bénéfices.
- 53. Je me demande pourquoi il m'arrive parfois de ressentir autant d'amertume envers certaines choses.
- 56. Je sais que mes collègues parlent de moi dans mon dos.
- 58. Je suis suspicieux envers les étrangers un peu trop amicaux.
- 59. J'ai parfois l'impression que les gens rient de moi dans mon dos
- 60. Lorsque les gens sont particulièrement gentils, je me demande ce qu'ils veulent

Culture-Free Self-Esteem Inventory for Adults**(Battle, 1981)**Estime de soi générale

- 77. Êtes-vous heureux la plupart du temps?
- 78. Pouvez-vous faire la plupart des choses aussi bien que les autres?
- 81. Aimez-vous être un homme/une femme?
- 83. D'habitude, réussissez-vous lorsque vous tentez des tâches ou des attributions importantes?
- 86. Vous sentez-vous aussi important que la plupart des gens?
- 88. Si possible, changeriez-vous plusieurs choses en vous-même?
- 93. Avez-vous un manque de confiance en vous-même?
- 95. Vous sentez-vous souvent inutile?
- 98. Vous est-il difficile d'exprimer vos sentiments et vos opinions?
- 100. Avez-vous souvent honte de vous-même?
- 101. En général, est-ce que les gens sont plus victorieux que vous?
- 103. Voudriez-vous être aussi heureux que les autres paraissent l'être?
- 105. Êtes-vous un raté?
- 107. Vous est-il difficile de rencontrer de nouvelles personnes?
- 112. Êtes-vous aussi heureux que la plupart des gens?
- 114. Avez-vous définitivement un manque d'initiative?

Estime de soi sociale

- 76. Avez-vous seulement quelques amis?
- 80. Passez-vous la plupart de votre temps libre seul?
- 82. Est-ce que la plupart des gens que vous connaissez vous estiment?
- 85. Êtes-vous aussi intelligent que la plupart des gens?
- 91. Est-ce qu'il y a plusieurs personnes qui ne vous aiment pas?
- 96. Êtes-vous aussi fort et en bonne santé que la plupart des gens?
- 106. Est-ce que les gens aiment vos idées?
- 110. Est-ce que la plupart des gens respectent vos opinions?

Estime de soi personnelle

- 87. Êtes-vous facilement déprimé?
- 90. Êtes-vous aussi beau que la plupart des gens?
- 92. D'habitude, êtes-vous tendu ou anxieux?
- 97. Êtes-vous facilement vexé?
- 102. Êtes-vous souvent mal à l'aise sans savoir pour quelle raison?
- 109. Êtes-vous souvent bouleversé par quelque chose?
- 111. Êtes-vous plus sensible que la plupart des gens?
- 115. Est-ce que vous vous inquiétez beaucoup?

APPENDICE C : Feuille de correction pour le « Culture-Free Self-Esteem

Inventory for Adults » de Battle

Form AD, Key

CULTURE-FREE SEI, FORM AD

Name _____ Age _____ Date of Birth _____

Examiner _____ Today's Date _____ Total _____ G _____ S _____ P _____ L _____

Directions

Please mark each question in the following way: If the question describes how you usually feel, make a check mark (✓) in the "yes" column. If the question does not describe how you usually feel, make a check mark (✓) in the "no" column. Please check only one column (either "yes" or "no") for each of the 40 questions. This is *not* a test, and there are no "right" or "wrong" answers.

		1 Yes	2 No	
1.	Do you have only a few friends?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	S
2.	Are you happy most of the time?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G
3.	Can you do most things as well as others?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G
4.	Do you like everyone you know?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	L
5.	Do you spend most of your free time alone?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	S
6.	Do you like being a male? / Do you like being a female?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G
7.	Do most people you know like you?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S
8.	Are you usually successful when you attempt important tasks or assignments?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G
9.	Have you ever taken anything that did not belong to you?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L
10.	Are you as intelligent as most people?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S
11.	Do you feel you are as important as most people?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G
12.	Are you easily depressed?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	P
13.	Would you change many things about yourself if you could?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
14.	Do you always tell the truth?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	L
15.	Are you as nice looking as most people?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P
16.	Do many people dislike you?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	S
17.	Are you usually tense or anxious?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	P
18.	Are you lacking in self-confidence?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
19.	Do you gossip at times?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L
20.	Do you often feel that you are no good at all?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
21.	Are you as strong and healthy as most people?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S
22.	Are your feelings easily hurt?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	P
23.	Is it difficult for you to express your views or feelings?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
24.	Do you ever get angry?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L
25.	Do you often feel ashamed of yourself?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
26.	Are other people generally more successful than you are?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
27.	Do you feel uneasy much of the time without knowing why?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	P
28.	Would you like to be as happy as others appear to be?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
29.	Are you ever shy?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L
30.	Are you a failure?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
31.	Do people like your ideas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S
32.	Is it hard for you to meet new people?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
33.	Do you ever lie?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L
34.	Are you often upset about something?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	P
35.	Do most people respect your views?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S
36.	Are you more sensitive than most people?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	P
37.	Are you as happy as most people?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G
38.	Are you ever sad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L
39.	Are you definitely lacking in initiative?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	G
40.	Do you worry a lot?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	P

Copyright © 1981, by Special Child Publications. All rights reserved. Reorder from:
Special Child Publications, 4535 Union Bay Place NE, Seattle, Washington 98105.